# إدارة الكوارث والأزمات

د/ عصام فتحي زيد أحمد
جامعة الإسكندرية - كلية التجارة




مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع

# إدارة الكوارث

# والأزمات

**د. عصام فتحي زيد أحمد**

**جامعة الاسكندرية – كلية التجارة**

**الناشر**

**مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع**

**7 شارع علام حسين – ميدان الظاهر – القاهرة**

**ت -0227876470 /0227867198**

**فاكس/ 0227876471**

**محمول/ 01112155522 – 01091848808**

**الطبعة الاولى 2020**

**فهرسة أثناء النشر من دار الكتب والوثائق القومية المصرية**

**أحمد ، عصام فتحي زيد .**

**إدارة الكوارث والأزمات / عصام فتحي زيد أحمد . – ط 1 . – القاهرة : مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع 2019**

**334 ص ؛ 24 سم .**

**تدمك : 978-977-431-506-0**

**1 – إدارة الأزمات**

**2-الكوارث – إدارة عامة**

**أ-العنوان 658 .4056**

**رقم الإيداع : 20744/ 2019**

بسم اللـه الرحمن الرحيم

( اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ {1/96} خَلَقَ الْإِنسَانَ مِنْ عَلَقٍ {2/96} اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ {3/96} الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ {4/96} عَلَّمَ الْإِنسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ )

صدق اللـه العظيم

## مقدمة

الاستعداد لما قد لا يحدث والتعامل مع ما حدث لا يخفى على المتابع لسير الأحداث بخاصة السياسية منها ما للأزمات بكل أنواعها من دور في تاريخ الشعوب والمجتمعات سواء على صعيد الهدم أو البناء, وقراءة متأنية لدور الأزمة بشكل عام يفضي بنا إلى تلمس خيط يقودنا إلى حقيقة مفادها ان المجتمعات التي اعتمد الهرم القيادي فيها على فرق خاصة وكفوءة في التعامل مع الأزمات كانت أصلب عودا وأكثر على المطاوعة والاستمرار من قريناتها التي انتهجت أسلوبا مغايرا تمثل بالتصدي المرتجل والتعامل بطرق غير مدروسة سلفا مع بؤر الصراع والتوتر ما أدى بالتالي إلى ضعفها وتفككها، فالأزمات ظاهرة ترافق سائر الأمم والشعوب في جميع مراحل النشوء والارتقاء والانحدار. ولو أمعنا النظر في ثنايا الأحداث التاريخية الكبرى لوجدنا أن الأزمة على مر العصور تتوسط المراحل المهمة في حياة الشعوب, فبين كل مرحلة ومرحلة جديدة ثمة أزمة تحرك الأذهان وتشعل الصراع وتحفز الإبداع وتطرق فضاءات بِكر تمهد السبيل إلى مرحلة جديدة, غالبا ما تستبطن بوادر أزمة أخرى وتغييرا مقبلا آخر، وكان لنمو واتساع، المجتمعات ونضوب الموارد المتنوعة وشدة المنافسة السياسية والاقتصادية الكلمة الفصل في طول حياة الأزمات إلى حد أصبح تاريخ القرن السابق على سبيل المثال يشكل سلسلة من أزمات تتخللها مراحل قصيرة من الحلول المؤقتة, ومن هنا فقد نشأت أفكار جدية من اجل دراسة وتحليل الأزمة ومحاولة الخروج منها بأقل الخسائر وتأخير الأزمة اللاحقة إن تعذر تعطيلها. ويرى أن الأزمة الإدارية إنما هي مشكلة غير متوقعة قد تؤدي إلى كارثة إن لم يجر حلها بصورة سريعة.

## الفصل الأول

## مفهوم الأزمة

"الأزمة تعني تهديداً خطرًا متوقعًا أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول والتي تحد من عملية إتخاذ القرار.

تعريفًا آخر للأزمة: بأنها موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للأزمات ويتضمن قدرًا من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمفاجأة ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسريعة. تعريف آخر بأنها توقف الأحداث في المنظمة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن. من خلال استعراض التعاريف السابقة لمفهوم الأزمة نجد أنها تعني اللحظة الحرجة ونقطة التحول التي تتعلق بالمصير الإداري للمنظمة ويهدد بقائها وغالبًا ما تتزامن الأزمة مع عنصر المفاجأة مما يتطلب مهارة عالية لإدارتها والتصدي لها. سمات الأزمة منها:

1.الإدراك بأنها نقطة تحول.

2.تتطلب قرارات سريعة.

3.تهدد أهداف وقيم الأطراف المشاركة بها.

4.فقدان السيطرة أو ضعف السيطرة على الأحداث.

5.تتميز بضغط عامل الوقت والشعور بالضبابية والاضطراب مما يولد القلق.

و أضيف عنصر المفاجأة بها ونقص المعلومات والتعقد والتشابك في الأمور أثناء حدوثها. إدارة الأزمات: أوردت الموسوعة الإدارية تعريفاً لإدارة الأزمات بأنها "المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة، وتشمل مهمة المديرين المسؤولين عن هذا النشاط البحث عن المخاطر المحتملة ومحاولة تجنبها أو تخفيف أثرها على المنظمة في حال عدم تمكنهم من تجنّبها بالكامل والأفضل هو نقل احتمال تعرض المنظمة للمخاطر إلى جهة متخصصة في ذلك مثل شركات التأمين.

تعريف آخر / "تعني بالأساس كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها فعلم إدارة الأزمات هو

علم إدارة التوازنات والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث أثارها في كافة المجالات. وعرفها أبو قحف بقوله " إنها عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وبقاءها في السوق. وعرّفتها منى شريف بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالأزمات المحتملة وإعداد الموارد للتعامل مع الأزمات بكفاءة وفاعلية ودراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً. من خلال استعراض المفاهيم المختلفة لإدارة الأزمات نرى أنها تنطوي على عملية تحديد وتنبؤ المخاطر المحتملة ثم إعداد الخطط لمواجهة هذه المخاطر لمجابهتها وتقليل خسائرها بأقصى درجة ممكنة ثم تقييم القرارات والحلول الموضوعة. المراحل الخمس لنظام إدارة الأزمات: أورد الأعرجي في دراسته إدارة الأزمات بين (الوقائية والعلاجية):

دراسة مسحية في المصارف الأردنية المراحل الخمس لنظام إدارة الأزمات وهي:

1.اكتشاف إشارات الإنذار وتعني تشخيص المؤشرات والأعراض التي تنبئ بوقوع أزمة ما.

2.الاستعداد والوقاية وتعني التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد منع وقوعها أو إقلال آثارها.

3.احتواء الأضرار وتعني تنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية والحيلولة دون تفاقم الأزمة وانتشارها.

4.استعادة النشاط وهي العمليات التي يقوم بها الجهاز الإداري لغرض استعادة توازنه ومقدرته على ممارسة أعماله الاعتيادية كما كان من قبل.

5.التعلم وهو المرحلة الأخيرة وهي بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عالي من الجاهزية في المستقبل. من خلال الشكل السابق يتبين لنا الفرق الشاسع ما بين الإدارة السبّاقة المبادرة المعتمدة على التخطيط قبل حدوث الأزمات والإدارة التي تنتظر وقوع الأزمات لتتعامل معها بمنطق رد الفعل كحال الإدارات العربية. فغياب عنصري اكتشاف

إشارات الإنذار والاستعداد والوقاية يكاد يكون المسيطر على واقع المنظمات كما سوف يتضح لاحقًا من خلال الدراسات المتخصصة.

**متطلبات إدارة الأزمات**

**فريق إدارة الأزمات**

تكوين فريق لإدارة الأزمات يكون كما يقول الحملاوي تمثيلاً لأعلى سلطة لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت وضغوط الموقف. هذا وتعتبر طريقة فرق العمل كما أوضح الوكيل من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات وتتطلب وجود أكثر من خبير ومختص وفني في مجالات مختلفة وحساب كل عامل بدقة وتحديد التصرف المطلوب بسرعة وتناسق وعدم ترك الأمور للصدفة. والجدير بالذكر أنه في دراسة لجبر الأزمات: نظرة مقارنة بين النموذج الإسلامي والنموذج الياباني أوضح جبر "إن المفهوم الياباني في معالجة الأزمة يقوم على أساس أن الأشخاص الأقربون للأزمة هم الأقدر على حلها أو توفير الحل المناسب لها وعليه نرى معظم الشركات اليابانية تتجه نحو اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات. كما أن الشركات اليابانية تفضّل دائمًا استخدام الاجتماعات كوسيلة لحل الأزمات ويطلق على هذا النوع من هذه الاجتماعات بحلقات الجودة اليابانية والتي تعتبر بدورها واحدة من المهام المستخدمة في تحديد الأزمات والمشاكل وكيفية تحليلها. لذا نرى أهمية تبني المنظمات لعملية اللامركزية عند تكوينها لفرق إدارة الأزمات.

**التخطيط كمتطلب أساسي**

تبني التخطيط كمتطلب أساسي مهم في عملية إدارة الأزمات. يقول الحملاوي أفعالنا ما هي إلا رد فعل وشتّان ما بين رد الفعل العشوائي ورد الفعل المُخطط له فمعظم الأزمات تتأزم لأنه أخطاء بشرية وإدارية وقعت بسبب غياب القاعدة التنظيمية للتخطيط ويستطرد الحملاوي قائلاً إن لم يكن لدينا خطط لمواجهة الأزمات فإن الأزمات سوف تنهي نفسها بالطريقة التي تريدها هي لا بالطريقة التي نريدها نحن. من خلال ما تقدم يتضح لنا أن التدريب على التخطيط للأزمات يُعد

من المسلّمات الأساسية في المنظمات الناجحة فهو يساهم في منع حدوث الأزمة أو التخفيف من آثارها وتلافي عنصر المفاجآت المصاحب لها.

أيضًا يتبين لنا أن التخطيط يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعّال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة وفي ذلك أوضحت دراسة جبر التجربة اليابانية في هذا الشأن. أشار جبر في دراسته إدارة الأزمات: نظرة مقارنة بين النموذج الإسلامي والنموذج الياباني إلى كيفية معالجة الأزمات وفق نظام كانبان الياباني. يوضح جبر ذلك بقوله "إن المفهوم الجوهري لنظام كانبان يقوم على أساس تحفيز الأزمة وخلقها لكي يبقى الإداريون والعمّال دائمًا في حالة التأهب جاهزين لعمل ما بوسعهم سواء أكانت هناك أزمة حقيقية أم لا, أي أنهم مستعدون على قدم وساق مفعمين بالنشاط والحيوية لمواجهة الاحتمالات غير المرغوبة. فقد تدرب المدراء على تخيل أسوأ أنواع الاحتمالات مثل تذبذب المبيعات, وانقطاع التجهيز بالمواد الأولية, إضراب العمال والحرائق. ويستطرد جبر قائلاً " وهذا النوع من الأزمات قد يرتبط أو لا يرتبط بتهديد حقيقي, حيث يُلاحظ أن رد الفعل المتولد عن تحفيز الأزمة ما هو إلا رد فعل إيجابي ونادرًا ما يؤدي إلى مخاوف تؤثر على الإنتاج أو تقلل الرغبة في العمل لدى العاملين. أيضًا في دراسة إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمّان الكبرى كشفت الدراسة عن "وجود خلل في نظام إدارة الأزمات في أمانة عمّان الكبرى, حيث وُجد هناك تباينًا في درجة توافر العناصر الأساسية التي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات في مراحل النظام الخمس التي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات وكانت توفر هذه العناصر بدرجة أعلى في المراحل التنفيذية والعلاجية (احتواء الأضرار واستعادة النشاط) منها في المراحل الوقائية والتخطيطية (الاستعداد والوقاية واكتشاف الإشارات)، مما يعني أن جهود إدارة الأزمات في أمانة عمّان الكبرى هي جهود علاجية ورد فعل في معظم الأحيان لما يحدث من أزمات مختلفة وبدرجة أكبر من كونها جهودًا وقائية واستعدادية لما يمكن حدوثه من الأزمات (798-799).

وعزى وجود هذا الخلل في هذه المنظمة ومعظم المنظمات العربية إلى الثقافة السائدة بأن إدارة الأزمات هي مجابهة الأزمة عند حدوثها وليس الاستعداد لها قبل حدوثها وبالتالي اندفاع الجميع للحل أثناء الأزمة على طريقة "نظام الفزعات" بحسب تعبير الباحثان. بعد استعراض ما تقدم نجد الاستنتاج الذي توصلا له بخصوص غياب التخطيط والوقائية يجسد الواقع المقلق لدى معظم منظمات العالم العربي فلا وجود للفكر التنبؤي كما في الشركات اليابانية الذي يصيغ منظومة وقائية معتمدًا على الابتكار والحلول الجذرية ومستخدمًا الطرق العلمية كالسيناريو والمحاكاة ويكون هدفه تجاوز الأزمة أو التقليل من أخطارها على اقل تقدير.

**وسائل علمية للتعامل مثل المحاكاة والسيناريو:**

استخدام وسائل علمية في التعامل مع الأزمات مثل المحاكاة والسيناريو. فالسيناريو كما عرّفه حواش هو مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالموقف في مجال محدد يقوم فيه النظام بتحليله ودراسته مما يساعد على وضع تصورات للأزمة وأيجاد بدائل عديدة للحلول الموضوعة. من خلال ما تقدم يتضح لنا أهمية السيناريو وكما أتضح لنا من دراسة جبر استخدام الشركات اليابانية للسيناريو من خلال تدريب موظفيها على تخيل أسوأ المواقف وهو ما يُعرف بأسوأ سيناريو. المحاكاة وهي تقليد لظاهرة ما بهدف التفسير والتنبؤ بسلوكها أو هي أسلوب كمي يهدف إلى وصف النظام الحقيقي من خلال تطوير النموذج الذي يوضح كيف تتداخل العوامل المؤثرة في المشكلة وما هو تأثير تلك العوامل مع التركيز على الكيفية التي يمكن بها أن يقلد هذا النموذج حركة النظام الحقيقي.

فيما يتعلق بأهمية عنصر المحاكاة كمتطلب أساسي فعّال في إدارة الأزمات سوف يتضح لنا لاحقًا مدى فعاليته في التجربة الماليزية مع كوارث الحج وأثره في التقليص في عدد وفيات الحجاج الماليزيين.

**نظام اتصالات داخلي وخارجي:**

أن أهميـة وجـود نظـام اتصـالات داخـلي وخـارجي فعّـال يسـاعد عـلى تـوافر المعلومـات والإنذارات في وقت مبكـر. ورد في مقـال بعنـوان مواجهـة الأزمـات والكـوارث باسـتخدام نظـم المعلومات الآتي " والجدير بالذكر أنه قد انتشرت تكنولوجيا نظم المعلومـات الجغرافيـة انتشـارًا واسعًا وسريعًا على المستوى العالمي، خاصة في الدول المتقدمة خلال السـنوات القليلـة السـابقة، كإحدى الوسائل الهامة المستخدمة في دعم اتخاذ القرار في المجالات المختلفة. فعلى سبيل المثـال يمكن الاستفادة من جميع هذه الجهود والإمكانيـات في بنـاء نظـام معلومـات متكامـل للإنـذار المبكر والتنبؤ بمخاطر السيول حيث تعتبر السيول وما يترتب عنها من أخطار مـن أهـم مشـاكل البيئة الطبيعية في الصحارى العربية بصفة خاصة". تعقيبًا على المقال نرى أنـه في الوقـت الـذي يتحدث فيه العلماء عن دور نظـم المعلومـات الجغرافيـة في التقليـل مـن كـوارث السـيول عـن طريق تنبئها بأحوال الطقس وبالتـالي تفـادي الكـوارث الطبيعيـة لـدى المـنظمات وعـن وجـود مراكز التنبؤ والإنذار التابعة للمنظمات ووجـود نظـام الاتصـالات السـلكية واللاسـلكية الواسـع النطاق الذي يسمح لجميع المنظمات بتبادل البيانات والمعلومات مـن الأرصـاد الجويـة والـذي يضـمن التأهـب ونشر التوقعـات والإنـذارات في توقيـت مناسـب لتفـادي الأزمـات, في هـذا الوقت نفسه تطالعنا صحيفة الوطن في عددها(2019) يوم 10 أبريـل 2006 عـن وفـاة خمسـة من المواطنين وعمال في شركة اسمنت تهامة من جراء السيول التي اجتاحـت المنطقـة وأدت إلى قطع التيار الكهربائي وشبكات الاتصال الهاتفي سواء الثابت أو الجوال وتعطيل أجهـزة الصرافـة الآلية وانهيار العديد من الطرق وسقوط عدد من أعمـدة الكهربـاء واجـتراف مـزارع وأغنـام في عدد من القرى والمحافظـات. هـذه السـيول سـنوية ولا وجـود لعـنصر المفاجـأة بهـا إلا إننـا لا نحرك ساكناً إلا عند حدوث الأزمة مما يعني غياب تطبيق التخطـيط العلمـي وغيـاب إخضـاع الأزمـة للمنهجيـة العلميـة تمامًـا. أضـف إلى ذلـك التجربـة اليابانيـة في النجـاح والتغلـب عـلى أقسى أنواع الكوارث الطبيعية وهـي الـزلازل تثبـت فعاليـة وأهميـة إدارة الأزمـات والكـوارث. فاليابـان تتغلـب عـلى الـزلازل ونحـن نعـاني مـن سـيول خطورتهـا ليسـت أخطـر مـن الـزلازل

وبالتالي تعزيز الفجوة العلمية بيننا وبين الدول المتقدمة فلا مكان للتخطيط العلمي لإدارة الأزمات والكوارث في العالم العربي ولا مجال لإخضاع الأزمات للمنهجية العلمية أيضًا. أيضاً تطالعنا الصحف بعد كل فترة عن وفاة موظفين في شركة أرامكو بسبب تسرب غازات سامة مما يدل على غياب تبني إدارة الأزمات كخيار استراتيجي.

**التنبؤ الوقائي**

يجب تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال إدارة سبّاقة وهي الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الإنذاري لتفادي حدوث أزمة مبكراً عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادأة والابتكار وتدريب العاملين عليها. في دراسة للأعرجي بعنوان إدارة الأزمات بين (الوقائية والعلاجية): دراسة مسحية في المصارف الأردنية ثبت صحة فرضية هذه الدراسة القائلة بأن طبيعة ومستويات الجاهزية في المنظمة تجاه الأزمات تتناسب طرديًا مع واقع الاتجاهات الوقائية أو العلاجية لدى العاملين في تلك المنظمة. ففي هذه الدراسة أثبت الأعرجي التناسب الطردي بين الحل الوقائي للأزمات والقدرة على مواجهة الأزمات بمستوى جاهزية عال. أيضًا كانت من توصيات الدراسة الحاجة لبلورة وتنفيذ برامج توعوية وقائية وعلاجية وتدريب للعاملين في المصارف في مجال إدارة الأزمات على هذه البرامج. مثال ذلك مشكلة الجراد الأخيرة وأثره التدميري إنما يعكس تفادي الفكر التنبؤي تمامًا لدى المتعاملين والمتخصصين في المجال الزراعي ولو تطور الأمر بنفس الفكر المتعامل معه فسوف يصبح أزمة موسمية مثل أزمة رمي جمرات الحج. أيضًا أشارا . في دراستهما إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمّان الكبرى إلى أن النجاح في عملية إدارة الأزمات يتطلب عدة عوامل منها:

1.إيجاد وتطوير نظام إداري مختص يمكّن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها بالتنسيق مع الكفاءات المختصة.

2.العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءًا هامًا من التخطيط الاستراتيجي.

3.ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات.

4.ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات وبالتالي يتعلم الأفراد العمل تحت الضغوط.

5.التأكيد على أهمية وجود نظام فعّال للإنذار المبكر.

والجدير بالذكر أن الدراسات الثلاث المُستشهد بها في هذه الورقة اشتركت في توصية وهي ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات.

**أساليب حل الأزمات والتعامل معها:**

هناك نوعان من أساليب حل الأزمات الأول معروف متداول، ويصطلح عليه بالطرق التقليدية، والثاني عبارة عن طرق لا تازال في معظمها، قيد التجريب ويصطلح عليها بالطرق غير التقليدية:

**الطرق التقليدية:**

واهم هذه الطرق:

**انكار الأزمة:** حيث تتم ممارسة تعتيم اعلامي على الأزمة وانكار حدوثها, واظهار صلابة الموقف وان الأحوال على احسن ما يرام وذلك لتدمير الأزمة والسيطرة عليها. وتستخدم هذه الطريقة غالبا في ظل الأنظمة الدكتاتورية والتي ترفض الاعتراف بوجود اي خلل في كيانها الإداري. وأفضل مثال لها انكار التعرض للوباء او اي مرض صحي وما إلى ذلك.

**كبت الأزمة:** وتعني تأجيل ظهور الأزمة، وهونوع من التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها.

**اخماد الأزمة:** وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع قوى التيار الازموي بغض النظر عن المشاعر والقيم الإنسانية.

**بخس الأزمة:** أي التقليل من شأن الأزمة (من تأثيرها ونتائجها). وهنا يتم الاعتراف بوجود الأزمة ولكن باعتبارها أزمة غير هامة.

**تنفيس الأزمة:** وتسمى طريقة تنفيس البركان حيث يلجأ المدير إلى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.

**تفريغ الأزمة:** وحسب هذه الطريقة يتم ايجاد مسارات بديلة ومتعددة امام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيارالأزمة ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته.

**ويكون التفريغ على ثلاث مراحل:**

**أ. مرحلة الصدام:** أو مرحلة المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة للأزمة لمعرفة مدى قوة الأزمة ومدى تماسك القوى التي انشأتها.

**ب. مرحلة وضع البدائل:** وهنا يقوم المدير بوضع مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه أو فرقة انبثقت عن الصدام. وهذه العملية تشبه إلى حد ما لعبة البليار مرحلة التفاوض مع اصحاب كل فرع أو بديل: اي مرحلة استقطاب وامتصاص وتكييف اصحاب كل بديل عن طريق التفاوض مع اصحاب كل فرع من خلال رؤية علمية شاملة مبنية على عدة تساؤلات مثل ماذا تريد من اصحاب الفرع الاخر وما الذي يمكن تقديمه للحصول على ما تريد وما هي الضغوط التي يجب ممارستها لاجبارهم على قبول التفاوض ؟،،

**ج. عزل قوى الأزمة:** يقوم مدير الأزمات برصد وتحديد القوى الصانعة للأزمة وعزلها عن مسار الأزمة وعن مؤيديها وذلك من اجل منع انتشارها وتوسعها وبالتالي سهولة التعامل معها ومن ثم حلها أو القضاء عليها.

**الطرق غير التقليدية:**

وهي طرق مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته واهم هذه الطرق ما يلي،:-

**طريقة فرق العمل:** وهي من أكثر الطرق استخداما في الوقت الحالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل.

وهذه الطرق إما أن تكون طرق مؤقتة أو تكون طرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها، وتهيئتها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ.

**طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات:** حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت الأزمة. وتستخدم هذه الطريقة غالبا في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة.

**طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات:** وهي أكثر الطرق تأثيرا وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري.وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي.

**طريقة الاحتواء:** أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات،.

**طريقة تصعيد الأزمة:** وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة فيعتمد المتعامل مع الموقف، إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة.

**طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها:** وهي من انجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسيا او اجتماعيا أو دينيا أو اقتصاديا أو ثقافيا أو إداريا وغيرها، ومهمة المدير هي افقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الأزموية ومن طرقها الشائعة هي:

**التحالفات المؤقتة**

- الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.
- تزعم الضغط الأزموي ثم توجيهه بعيدا عن الهدف الأصلي.

**طريقة تفتيت الأزمات:** وهي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة

وتحديد اطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال ايجاد زعامات مفتعلة وايجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الأزموية. وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة.

**طريقة تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل:** وهي من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات ويطلق عليها طريقة (المواجهة العنيفة) أو الصدام المباشر وغالبا ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات وهذا مكمن خطورتها وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي:

- ضرب الأزمة بشدة من جوانبها الضعيفة.
- استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة
- تصفية العناصر القائدة للأزمة
- ايجاد قادة جدد أكثر تفهما

**طريقة الوفرة الوهمية:** وهي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة كما في حالات، فقدان المواد التموينية حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة ولو مؤقتا.

**احتواء وتحويل مسار الأزمة:** وتستخدم مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة ويتم احتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة افرازاتها ونتائجها، بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من اخطارها.

**المسببات الخارجية:**

اما إذا كانت الأزمة ناتجة عن مسبب خارجي فيمكن عندئذ استخدام الأساليب التالية:

أ- **أسلوب الخيارات الضاغطة:** مثل التشدد وعدم الإذعان والتهديد المباشر.

ب- **الخيارات التوفيقية:** حيث يقوم أحد الأطراف بإبداء الرغبة في تخفيف الأزمة ومحاولة إيجاد تسوية عادلة للأطراف.

ج- **الخيارات التنسيقية:** أي استخدام كلا الأسلوبين الأخيرين، أي التفاوض مع استخدام القوة. ختاما فان ما قدمناه يمكن أن يصلح دليلا يسلط الضوء إلى حد ما على مفاصل الأزمة بخاصة الإدارية أو السياسية منها، الامر الذي يؤدي إذا ما تم التعاطي مع ابرز مفرداته ايجابيا من قبل صناع القرار إلى وضع تصور اولي لحل الأزمات التي تواجه الطاقم السياسي بين الحين والحين الآخر، سيما وان سلسلة الأزمات في البلاد يبدو أنها مرشحة للاتساع من حيث المدى والنوع مع الاخذ بنظر الاعتبار، ملفات لم تزل تنتظر الحسم السياسي وأخرى في طور التشكل أو الاستفحال.وقد قال محمد ولد زيدان الذي يسكن في مدينة الثورة .

**إدارة أزمات المكتبات ومراكز المعلومات:**

لم ولن تكن المكتبات ومراكز المعلومات في يوم ما بمنأى ومعزل عن احتمالية وقوع كوارث أو أزمات بها. فالمكتبات على اختلاف أنواعها ومراكز المعلومات شأنها شأن أي منظمة أو مؤسسة في المجتمع معرّضة لحدوث أزمة أو كارثة ولكن يبقى السؤال هل المكتبات ومراكز المعلومات على استعداد لمواجهة احتمالية تعرضها لأزمات أو كوارث. تقول صادق "إن تحديد الاستراتيجيات الوقائية من الكوارث أو الأزمات هو مماثل تمامًا لما يتم في المكتبة من تحديد مسبق لسياسة التزويد للمقتنيات، أو سياسة خدمات المعلومات التي سوف تقدمها للمستفيدين. فإن كل هذه السياسات تعتبر ناقصة، إذا لم تلحق بها سياسة خاصة بالكوارث والأزمات وخطة مفصلة للتعامل معها، وإجراءات تنفيذية واضحة". وتستطرد صادق "لا تتوقف الاستراتيجيات الوقائية على الأفراد البيانات والنسخ الاحتياطية البديلة، مع تأمين خاص بالمقتنيات. والإستراتيجية الحقيقة لوقاية المكتبة من الكوارث والأزمات يجب أن تشمل رؤية واضحة للتأمين على جميع مكونات المكتبة، من خلال عقد تأميني شامل، يحقق تعويضًا مناسبًا للخسائر، التي يمكن أن تقع على المكتبة في حال وقوع كارثة ما. وفي دراسة للسريحي والقبلان بعنوان أمن المكتبات السعودية : دراسة مسحية توصلت الدراسة إلى أن هناك ضعفا في البنية الأمنية لدى المكتبات المشاركة وذلك عبر غياب السياسات المكتوبة والممارسات المهنية المتخصصة في مجال أمن مرافق المعلومات. فقد

تبين غياب السياسات والخطط المكتوبة لـدى كثـير مـن المكتبـات ومراكـز المعلومـات التسـع وعشرين التي شاركت في الدراسة، حيث أوضحت ست مكتبات فقط أن لديها سياسات أمنية معتمدة، في حين تعتمد المكتبات ومراكز المعلومات التي ليس لديها سياسـات وخطـط أمنيـة على عدد من الأساليب عنـدما تواجـه مشـكلات أمنيـة منهـا الاتصـال بالجهـات ذات العلاقـة بحسب موضوع المشكلة التي تواجهها أو تترك التصرف لإدارة المكتبة لحل المشكلة في حينهـا، بجانب بعض الممارسات والإجراءات المتعارف عليهـا بـين العـاملين ولكنهـا غـير مكتوبـة. كـما كشفت الدراسة عن تدني مستوى كفـاءة الإجـراءات الأمنيـة في المكتبـات ومراكـز المعلومـات المشاركة في الدراسة من وجهة نظر العاملين بها، حيث أفادت نسبة تصـل إلى(72.4%) بعـدم رضاها عن كفاءة الإجراءات الأمنية التي تتخذها هذه المرافـق. كـما تبـين أن أبـرز المشـكلات والمعوقات الأمنيـة التـي يعـاني منهـا مجتمـع الدراسـة بحسـب رأي العـاملين هـي التخريـب المتعمد لمقتنيات المكتبـة ومجموعاتهـا مـن قبـل الـرواد، وتعـرض المقتنيـات للسرقـة، وجـود تسربات مياه تؤدي إلى تعرض مقتنيات المكتبة للتلف، ووجـود قـوارض وحشرات تسـببت في تلف مقتنيـات المكتبـة وأجهزتهـا، بجانـب مشـاكل التسـليك الكهربـائي. وأعـاد المشـاركون في الدراسة أسباب تلك المشكلات الأمنية إلى قلة عدد الموظفين المخصصين للمهام الأمنية، ونقص التجهيزات والوسائل الأمنية الآلية، وضعف المخصصات المالية، وضـعف الاختبـارات الدوريـة لإجراءات الأمـن والسـلامة في المكتبـة وقلـة وعـي المسـتفيدين مـن المكتبـة وعـدم التـزامهم بالتعليمات، مع صعوبة التغيير في المكتبة والتوسع في بعض مرافقها لتلبية حاجة المستفيدين. وقد أوصـت الدراسـة بضرورة الحـرص عـلى إتبـاع سياسـات أمـن مكتوبـة ومدروسـة تـتلاءم مـع طبيعـة العمـل في المكتبـة واحتياجاتهـا الخاصـة، والسـعي لتخصـيص ميزانيـات كافيـة للمتابعة الدورية للمكتبات وصيانتها وإعطـاء موضـوع الأمـن والسـلامة في المكتبـات أهميـة خاصة. تعقيبًا على الدراسة يتبين لنا مدى أهمية وضـع الخطـط الأمنيـة التـي تـحصر جميـع الأزمات والمشـكلات الأمنيـة التـي مـن الممكـن أن تتعـرض لهـا المكتبـات ومراكـز المعلومـات فالنسبة التي أشـارت لهـا الدراسـة 72.4% والتـي تعـبر عـن عـدم رضـا العـاملين هـي نسـبة

كبيرة ويتطلب الأمر إعادة نظر. أيضًا يتبين لنا غياب السياسات الأمنية في مجال مرافق المعلومات مما يدل على غياب أهم عنصر ومتطلب في مجال إدارة الأزمات وهو التخطيط التنبؤي الذي يتيح تدريب العاملين في هذه المرافق على أفضل الطرق العلمية لمجابهة الأزمات المحتملة. فهذه المكتبات ومراكز المعلومات تكون في خانة رد الفعل التقليدي ولا وجود للفكر المبادر المُخطط للأزمات قبل حدوثها. يقول محمد صدام في دراسة بعنوان الإدارة المعتمدة على القيم: اتجاه إداري حديث لمديري القرن الحادي والعشرين أن الإدارة العربية "هي منظمات تحاول تجنب المخاطر أو محاولة منعها فهي عبارة عن إدارة مهمتها منع وقوع المخاطر وليس على الاستعداد والتهيؤ وامتلاك روح المبادرة والمجازفة لمجابهتها أي إدارة المحافظة على المكاسب وتجنب المخاطر.

**إدارة أزمة الحج:**

في دراسة مقدمة من رجاء الشريف لمعهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج بعنوان "دور التوعية في منع الزحام أولويات التنفيذ" في الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج، تنص مشكلة الدراسة على أن البحوث والدراسات العلمية والتجارب والتقارير المبنية على الملاحظات الميدانية أثبتت أن توعية الحجاج من بلادهم يعتبر أحد الحلول الإستراتيجية للقضاء على أزمة الزحام عند رمي الجمرات. أشارت الشريف إلى أن ظاهرة الزحام في الحج, وخاصة أثناء رمي الجمرات ما زالت تتكرر بشكل سنوي تقريبا ويذهب ضحيتها العديد من الحجاج كل عام وأكثر من 362 لقوا حتفهم في العام المنصرم. وأوضحت الشريف أن نسبة الحجاج الذين قدموا من ماليزيا بلغت خلال عام 1423هـ (4%) من إجمالي حجاج القارة ونسبة (3%) من إجمالي حجاج القارة عام 1424هـ وقد أصيب منهم خلال نفس الفترة حاج (واحد) فقط أثناء رمى الجمرات. وهذا يعني أن حجاج ماليزيا من أكثر الحجاج تجنباً لمواقع وأوقات الزحام نتيجة لبرامج التوعية والتدريب العملي التي يتلقونها في بلادهم وبوقت كافي قبل وصولهم إلى المملكة لأداء الحج. أيضاً أوضحت الشريف أنه من خلال المقابلات الشخصية مع بعض المسئولين أشاروا إلى أن الحجاج الماليزيين

من أكثر الحجاج تنظيماً والتزاماً بتعليمات وزارة الحج ومؤسسات الطوافة. تستطرد الشريف من خلال دراسة وتحليل محتويات برامج التوعية والتدريب المنفذة في ماليزيا، أتضح أن ماليزيا أنشأت مؤسسة خاصة لشئون الحج عام 1959 حيث يقوم كل مواطن ماليزي مسلم منذ ولادته بدفع مبلغ معين لهذه المؤسسة سنوياً. على أن تقوم هذه المؤسسة باستثمار هذه المبالغ والصرف منها على الحاج الماليزي عند رغبته في أداء الحج، وجزء من هذه الأموال يصرف على توعية الحاج وتدريبه على أداء مناسك الحج بشكل آمن وصحيح. أيضاً كما أوردت الشريف إن برامج التوعية والتدريب هذه تشتمل على محاضرات وندوات نظرية عن أنظمة وتعليمات الحج متضمنة تدريب الحجاج على أداء مناسك الحج من خلال استخدام نظام المحاكاة حيث تم تجهيز مواقع مماثلة تمامًا للمواقع التي يمر بها الحاج منذ وصولة لأداء فريضة الحج وحتى عودته إلي بلده. فمثلاً تم بناء مجسم للكعبة وتدريب الحجاج على كيفية الطواف وكذلك موقع رمي الجمرات لتدريب الحجاج على الطريقة الآمنة والسليمة لرمي الجمرات وكيفية تجنب مواقع وأوقات الزحام. كما يتم اختبار الحجاج بعد تدريبهم لمعرفة مدى الاستفادة من تلك البرامج. أي أن الحاج الماليزي يأتي إلى المملكة العربية السعودية وقد تدرب عمليًا على كيفية أداء الحج. هذه البرامج التوعوية ساهمت مساهمة فاعلة في جعل الحجاج الماليزيين أقل عرضة للموت أو للإصابة أثناء أداء فريضة الحج وأثناء كوارث الزحام التي حدثت خلال السنوات السابقة موضع الدراسة فهم أكثر الحجاج تنظيماً وتنفيذاً للتعليمات وعلى وعي تام بجميع المراحل التي يمر بها أداء الحج. ومن خلال جمع البيانات والمعلومات التي حصلت عليها الشريف لم تجد تجربة مماثلة للتجربة الماليزية لدى أي دولة من الدول. تعقيباً على دراسة الشريف يتضح لنا مدى أهمية تطبيق إدارة الأزمات في الحج والتجربة الماليزية خير مثال على ذلك. نجد في هذه التجربة استخدام وتطبيق عنصر المحاكاة مع الحجاج الماليزيين وأثر ذلك في زيادة الوعي لديهم وبالتالي التقليل من مخاطر حدوث وفيات بينهم أثناء الحج. لذا يتضح لنا أيضًا أنه لا مجال للعشوائية والتخبط في جميع أمور حياتنا وبالأخص تلك المناسبة الدينية

السنوية التي تعاني منها الأجهزة الحكومية المختلفة بسبب الزحام الشديد وغياب التنظيم والتوعية الوقائية في مثل هذه الأزمات. أيضًا نرى أنه يجب عدم النظر إلى هذه الأزمة من منظور لوم الدفاع المدني والمطالبة بضرورة نشر الفتاوى التي تجيز الرمي بعد الزوال فقط، فالأزمة هذه يجب النظر لها على أنها الأزمة التي يجب إدارتها بإيجاد الحلول الجذرية لها ليس على مستوى المملكة بل على مستوى العالم الإسلامي وبالأخص عندما ندرك أن هذه الأزمة سنوية متكررة أي بمعنى غياب عنصر المفاجأة بها ويذكر ان الدكتور حسين شاوي نرجو الاتصال كلية الادار لجامعة المستنصرية

ورد في مقال إدارة الأزمات:الفن الصعب عندما يحدث ما لا تتوقعه كيف تواجه المواقف والأحداث التي لم تخطط لها؟ أن جيري سيكيتش لخص أهمية تخطيط إدارة الأزمات في كتابه (كافة المخاطر) حين كتب "لا تختبر أي إدارة اختبارا جيدا إلا في مواقف الأزمات". أيضًا يُعتبر الإنسان أهم مورد في المنظمات لذا نرى أنه لا يوجد بديل لوجود أشخاص أكفاء لديهم خبرات عالية يمكنهم التصرف بسرعة وجدارة لإيجاد حلول جذرية لحل المشاكل الناتجة عن الأزمات. يجب على المدير التوجّه مباشرةً إلى العاملين في المنظمة وتقديم خطة الأزمات لهم طالبا دعم كل فرد منهم وعليه أن يدرب العاملين معه لاختبار واقعية الحلول الموضوعة، بحيث يتعود العاملون بمرور الوقت على التعامل مع الأزمات باعتبارها أحد مواقف العمل العادية ولا يركزون على الأزمة ذاتها مثل التجربة الماليزية واليابانية السابق ذكرها. إن أزمة إداراتنا هو عدم تبني إدارة الأزمات وتفعيلها كأحد الحلول الجذرية والمهمة للمنظمة في العالم العربي والإسلامي إلا في ما ندر. أيضًا عدم تأصيل العلمية المنهجية قبل وأثناء التعامل مع الأزمات. تقول منى شريف هناك نوعان من المنظمات منظمات مستهدفة للأزمات وأخرى مستعدة لمواجهة الأزمات. جملة القول من خلال ما تقدم يتضح لنا النوعان في المنظمات وربما سائل يسأل هل منظماتنا في حال الاستعداد أم الاستهداف لكن المتابع يجيب أن أي استعراض للأزمات المتكررة والمتعددة في واقعنا يبين لنا أنها في حال الاستهداف إلى أجل غير معلوم.

## الفصل الثاني

## إدارة الأزمـات

إن التغيرات الاقتصادية الحالية والمستقبلية فى ظل العولمة واتفاقية الجات وإنفتاح السوق والمنافسـة الحادة سوف تترك آثارها الواضحة إقليميا وعالميا وهـذا مـا يـدفع المـنظمات إلى تطـوير وتغيـير رؤيتهـا وفلسفتها وسياستها ونظمها وأساليبها تجاه إدارة الأزمات بما يتفق ومتطلبات العصر .

وعلى الرغم من أن حدوث الأزمات يمتد إلى العصور القديمة إلا أن وعـى متخـذى القـرارات بأهميـة إدارتها لم يظهر إلا فى السنوات الأخيره نظرا لتسارع الأزمات وتنوعها وتلاشى صدور البعد الزمانى والمكانى بين مواقع الأحداث وبين متابعيها .

ولقد استخدم مصطلح إدارة الأزمة لأول مرة فى مجال العلاقات السياسية الدولية فى بداية سـتينيات القرن الماضى عندما بدأت أزمة الصواريخ السوفيتية في الظهور عـلى الأراضى الكوبيـة ، وبعـد أن انتهـت الأزمة من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الأقرب إلى النواحى النفسية ، قال وزير دفـاع الولايـات المتحدة الأمريكية آنذاك " لقد بدأ عصر جديد يمكن أن نطلق عليه عصر إدارة الأزمات .

وتتعامل إدارة الأزمات مع الأزمة قبل حدوثها فهى تتضمن اكتشاف إشارات الانذار المبكر التى تنبـأ بقرب حدوث الأزمة وتوصيل تلك الإشـارات للتخطـيط والإعـداد لمواجهـة الأزمـة والتعامـل معهـا حـين حدوثها كما تتضمن الأنشطة اللاحقة على حدوث الأزمة ومواجهتها والتخطيط لاستعادة النشاط والتعلم واستخلاص الدروس المستفادة ، ومن هذا المنطلق تتضح أهمية تبنى المـنهج العلمـى المـنظم والمتكامـل لإدارة الأزمات .

**المفاهيم الأساسية لإدارة الأزمات**

مما لاشك فيه أن حاضر الأمم هو إمتداد لماضيها كما أن مستقبلها يعتبر امتداداً لحاضرها ، ومن سمات المجتمعات المتحضرة الاهتمام الكبير باستخلاص الدروس من الأزمات التى مرت بها والاستفادة من هذه الدروس فى الحاضر والمستقبل.

كذلك المنظمات القادرة على التنبؤ بالأزمات ووضع توقعات لها والإعداد لمواجهتها هى الأقدر على تجاوز الأزمات بكفاءة وفعالية وسرعة أكثر من غيرها حيث تمثل المنظمات فى الوقت الحاضر أرضا خصبه لوقوع الأزمات والكوارث نتيجة الآثار السلبية لأنشطتها أو التغيرات المفجائية السريعة والمتلاحقة وعدم القدرة على سرعة التكيف معها ، لذا أصبح لزاما على المنظمات أن تطور قدرتها وإمكانياتها لمواجهة الأزمات والكوارث التى تتعرض لها .

**أولاً : حقائق أساسية عن الأزمات :**

تحدث الأزمة نتيجة لتراكم مجموعة من التأثيرات التى تحدث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام ويشكل تهديد لبقاء المنظمة ويؤثر على القواعد والمعايير المتبعه ويؤدى إلى اختلاط الأسباب بالنتائج وبالتالى يفقد صانع القرار السيطرة على الموقف .

- وهناك عدة حقائق عن الأزمات وهى :

**حداثة إدارة الأزمات فى الفكر الإدارى :**

لقد كان أول ظهور لمفهوم إدارة الأزمات فى الفكر العسكرى ثم الأمنى ، وعلى المستوى العالمى يلاحظ أن أكثر من 80% مما كتب عن إدارة الأزمات فى الفكر الإدارى قد صدر بعد عام 1988 .

**تجاوز الأزمات للحيز المكانى والزمانى لها :**

إن كارثة انفجار مفاعل تشرنوبل عام 1986 (الحيز الزمانى) والتى وقعت بأوكرانيا (الحيز المكانى) قد أسفرت عن وفاة أكثر من 4000 شخص وأمتدت آثارها إلى خارج الاتحاد السوفيتى السابق ليشمل 12 دولة أخرى كما أنه سيؤدى

إلى حدوث حالات إصابة بالسرطان والوفيات خلال الثلاثين سنه التاليه للانفجار أى حتى 2016 .

**تعدد وفداحة الخسائر :**

لا تقتصر الخسائر المترتبة على الأزمات والكوارث على الخسائر البشرية والمادية فقط فهناك أيضاً الخسائر النفسية والمعنوية التى قد تفوقهما معاً .

إن الركاب الذى انقذوا أثناء غرق العباره السلام 98 مازالوا يعانون من أمراض نفسيه حتى الآن ، حيث أن علاج الآثار النفسية والمعنوية للأزمات قد يكون أكثر صعوبة وتكلفة مقارنه بعلاج الخسائر المادية الناجمة عنها .

كذلك أزمة 11 سبتمبر 2001 فالخسائر المباشرة تعد بعشرات المليارات من الدولارات أما الخسائر غير المباشره فربما تعد مئات المليارات وشملت جميع دول العالم ومازالت آثاره ممتده بعد الانفجار .

**الأزمات جزء من نسيج الحياه المعاصرة :**

أصبحت الأزمات جزءاً لا يتجزأ من نسيج الحياه المعاصرة ، بل إن وقوع الأزمات فى أرجاء العالم أصبح من حقائق الحياه اليومية .

**قصور وضعف إدارة الأزمات بالمنظمات :**

ويرجع ذلك إلى العوامل التالية :

**أ-سيادة ثقافات تنظيمية معوقة :**

يقصد بالثقافة التنظيمية مجموعة الافتراضات الأساسية والمعتقدات الراسخة والأعراف والعادات السائدة التى تشكل قيم واتجاهات العاملين بالمنظمة وتؤثر على سلوكياتهم وأرائهم وأساليبهم فى مواجهة التغيرات المحيطه بالعمل ، وكثير من المنظمات يسودها ثقافات تنظيمية غير مناسبة لمفهوم إدارة الأزمات.

**ب- غياب نظم الانذار المبكر :**

عادة ، ماتسبق الأزمة إشارات تنذر وتنبئ عن قرب احتمال وقوع أزمة ، ونظام الانذار المبكر هو نظام للمعلومات يطلق إشارات تحذيرية مسبقه باحتمال قرب وقوع أزمة ونظم الانذار المبكر قد تكون آليه كأجهزه قياس درجات الحرارة أو أجهزة استشعار

الدخان واللـهب والتسرب الغازى وقد تكون غير آليه تعتمـد عـلى رصـد المتغـيرات البيئيـة الداخليـة والخارجيـة للمنظمـة مثـل الإشـاعات والـروح المعنويـة وولاء العـاملين وتحركـات المنافسين والرأى العام وغيرها . وقد أتضح أن كثير من المـنظمات لـيس لـديها نظـم للإنـذار المبكر .

**جـ- عدم تكامل خطط مواجهة الأزمات :**

تتطلب إدارة الأزمات وضع خطط متكاملة لمواجهة الأزمة حـال وقوعهـا تغطـى موضـوعات عديـدة منها أهم الأزمات المحتملة مرتبة تنازليا ، سيناريوهات كل أزمة إشارات الانذار المبكر الخاصة بكل منهـا ، الفريق المعنى بإدارة كل أزمة .

وقد أوضحت الدراسات أن بعض الشركات ليس لديها خطط مسبقة لإدارة الأزمـات أو لـديها خطـط ولكنها تعانى من القصور أو الضعف فى مكون أو أكثر من مكوناتها.

**د- غياب خطط استعادة النشاط :**

التساؤل المطروح هنا هو كيف تم العودة إلى نقطة ماقبل الأزمة وكم استغرق هذا من وقت ؟

وقد أوضحت الدراسات أن كثير من المنظمات لا تضع خطط لاستعادة النشاط .

**هـ- عدم تعلم المنظمات من أزماتها السابقة :**

كثير من المنظمات ترى أن أزماتها السابقة ذكرى مؤلمة يجب عدم تذكرها وأن سبب الأزمات الغير أو سوء الحظ وبالتالى لا تتعلم المنظمات من أزماتها السابقة ولا تـتراكم لـديها خـبرات تحسـن مـن كيفيـة مواجهة الأزمات المماثله المستقبلية .

ندرة مراكز الأزمات فى مجال الأعمال :

يندر وجود مراكز للأزمات فى مجال الأعمال حيث أن الوعى بمفهوم إدارة الأزمات مازال فى بداياته وبالتالى يفتقر مجال الأعمال إلى مراكز رسمية أو بحثيه تتـولى رصـد وتحليـل الأزمـات والكوارث.

**ثانياً : تعريف الأزمة :**

ترتبط ظاهرة الأزمة بالإحساس بـالخطر والتـوتر وأهميـة عـنصر الوقـت الـلازم لاتخـاذ قـرارات وإجراءات المواجهة فالأزمة موقف يحتاج إلى بذل الجهد للتعـرف عـلى متغيراتـة وتفسـير ظـواهرة ومحاولة السيطرة على أحداثه وتجنب مخاطره ، والتعامـل مـع هـذا الموقـف يسـتلزم تـوافر رؤيـة متعمقه للأحداث السابقة لمعرفة أسباب الأزمة والظروف والتربة الخصبة التى أتاحـت لهـا الوجـود كما يستلزم ذهنـا متفتحـاً لإدراك جميـع الأبعـاد المحيطـة بالأزمـة وأخـيراً رؤيـة مسـتقبلية لتوقـع ماسيحدث من تطورات .

ولا يوجد اتفاق موحد على تعريف الأزمة حيث تعددت التعريفات بتعـدد وجهـات النظـر ونـواحى الاهتمام والتركيز . وفيما يلى استعراض لبعض التعريفات الخاصة بمصطلح الأزمة .

عرف (Mitroff & Pauchant 1992) الأزمة بأنها حالة تمـزق تـؤثر عـلى النظـام كلـه وتهـدد افتراضـاته الأساسية ومعتقداته الداخلية وجوهر وجوده. "

كما عرف (Bieber 1988) الأزمة بأنها نقطه تحول من أوضاع غير مستقره ويمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوبة إذا كانت الأطـراف المعنيـة غـير مسـتعدة أو غـير قـادرة عـلى احتوائهـا ودرء أخطارها .

وعرف (Pauchant & Douville 1993) الأزمات بأنها مواقف مركبه تواجـه المنظمـة أو النظـام كله وتتحدى الافتراضات الأساسية المتعارف عليها وعادة تتطلب تلك الأزمات تصرفات وقـرارات عاجلة ومستحدثه وتؤدى فيما بعـد لاسـتجواب دقيـق للنظـام والافتراضـات الأساسـية بواسـطة أعضاء النظام .

كما عرفت الأزمة بأنها عبارة عن خلل يؤثر ماديا على النظام كله كما أنه يهدد الافتراضـات الرئيسـية التى يقوم عليها هذا النظام .

وأخيراً عرفت منى شريف (1998) الأزمة بأنها موقف ينـتج عـن تغـيرات بيئيـة مولـدة للأزمات ويخرج عن إطار العمـل المعتـاد ويتضـمن قـدرا مـن الخطـورة والتهديـد وضـيق الوقت والمفاجأه إن لم يكـن فى الحـدوث فهـو فى التوقيـت ، ويتطلـب اسـتخدام أسـاليب

إدارية مبتكرة وسرعة ودقه من رد الفعل ويفرز آثارا مستقبلية تحمل فى طياتها فرصا للتحسين والتعلم.

ويلاحظ مما سبق أن اختلاف التعريفات يرجع إلى اختلاف الكتاب فى التعامل مع ظاهرة الأزمة وتعدد وجهات النظر ونواحى الاهتمام .

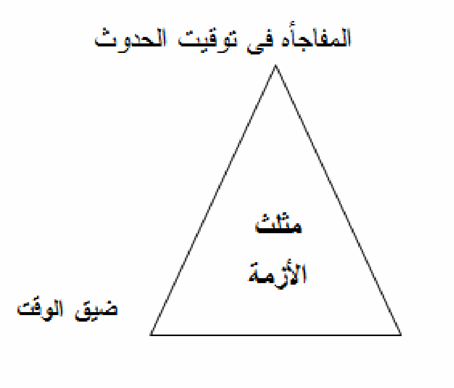
**ثالثاً : الخصائص الأساسية للأزمة :**

هناك مجموعة من السمات أو الخصائص التى تميز الأزمة تتمثل فيما يلى :

- المفاجأه العنيفه عند انفجارها .
- نقطه تحول أساسية .
- ينقص فيها التحكم فى الأحداث .
- تسود فيها ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات .
- الغموض وعدم وضوح الرؤية .
- ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة وفعاله وصائبه .
- التهديد الشديد للمصالح والأهداف والافتراضات الأساسية التى يقوم عليها النظام .
- انهيار سمعة المنظمة أو سمعة متخذ القرار .
- تفقد رسالة المنظمة مصداقيتها تجاه المجتمع .
- تأثير القلق والأضطراب على حياة الأفراد .
- المنازعات القانونية والمالية بين جماعات المصالح والأطراف المعنيه .
- تتسبب فى وقوع خسائر مادية أو بشرية أو نفسية .
- الدخول فى دائره من المجاهيل المستقبلية والعلاقات المعقدة المتداخلة التى يصعب حسابها بدقة .

ويوضح الشكل التالى الأبعاد الأساسية للأزمة (مثلث الأزمة)

ويوضح الشكل التالى الأبعاد الأساسية للأزمة (مثلث الأزمة)




**رابعاً : الفرق بين الأزمة وبعض المصطلحات الأخرى :**

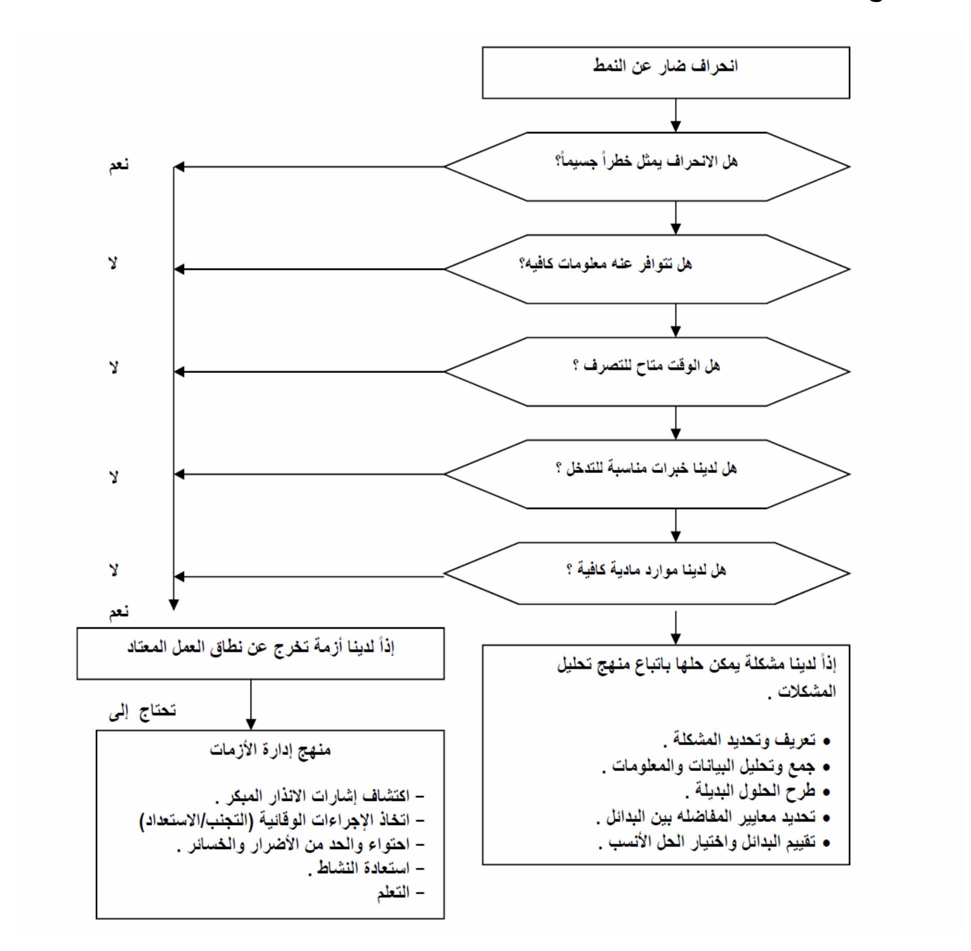
حدث خلط بين مفهوم الأزمة وبعض المصطلحات الأخرى مثل المشكلة والتهديد والواقعة والحادث والصراع والكارثه ، وفيما يلى توضيح لمفهوم تلك المصطلحات والتفرقه بينها وبين الأزمة .

**1- المشكلة :**

هى سؤال يحتاج لإجابة أو اتخاذ قرار والمشكلة هنا تمثل مرحلة من مراحل مواجهة الأزمة وهى عملية اتخاذ القرار ولكنها لا تمثل الأزمة بجميع جوانبها والمشكلة هى انحراف ضار عن نمط لا يحمل فى طياته خطراً ، تتوافر عنه معلومات دقيقه لإدراكه وتفهمه ووقتا كافيا لمعالجته وخبرات مناسبة للتعامل معه وموارد مادية متاحه تفى لمواجهته .

وتحتاج المشكلة لمنهج تقليدى لمعالجتها أما الأزمة فلا تخضع للمنهج التقليدى فى تحليل المشكلات إنما تحتاج لتطبيق منهج إدارة الأزمات ، فالأزمة تعبر عن فشل إدارى معين أو عدم خبره أو حداثه المعرفه وتنجم عن أخطاء لايمكن التهاون مع المتسبب فيها .

ويوضح الشكل التالى الفرق بين المشكلة والأزمة




**2- التهديد :**

يعبر التهديد عن إشاره أو إنذار للأخطار المحتمل حدوثها فى المستقبل ، ويمكن القول أن التهديد يمثل مواقف أو تغيرات بالبيئه الخارجية للمنظمة تمثل خطراً قائماً أو محتملاً على مركزهـا التنـافسى أو تقلـل من قدرتها على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها وذلك فى حالة عدم نجاحها فى تجنب هذا التهديد .

ويمكن أن تكون مصادر التهديد خارجية مثل اندماج بعض المنافسين أو داخلية مثل انخفـاض الـروح المعنوية للعاملين أو عدم التعاون والصراع واللامبالاه .

**3- الواقعة :**

الواقعه حدث إنتهى أثره ولم يترتب عليه أى خسائر لأنه تم تداركه وعلاجه مثـال ذلـك حدوث خلل فى أحد الصمامات فى مفاعل نووى تم تداركه وإصلاحه ولم يترتـب عليـه أيـه خسائر .

**4- الحــادث :**

خلل فى مكون أو نظام فرعى لم يتم تداركه فأثر تأثير سلبى على النظام كله أو على جزء منه .

مثال ذلك حدوث خلـل فى بعـض الأجهـزه بالقطـار أدى إلى خروجـه مـن عـلى القضـبان واصـطدامه بالأفراد والمبانى السكنيه وانقلابه بمن فيه.

**5- الصــراع :**

الصراع هو تفاعل سلبى بين الأفراد أو الإدارات أو المنظمات أو الجماعات أو الدول حيث تكـون غـير متفقه فى وجهات النظر أو القيم أو الأهداف مثل الصراع العربى الإسرائيلى وهو يحـدث خلـلا فى النظـام الإقليمى .

**6- الكارثـه :**

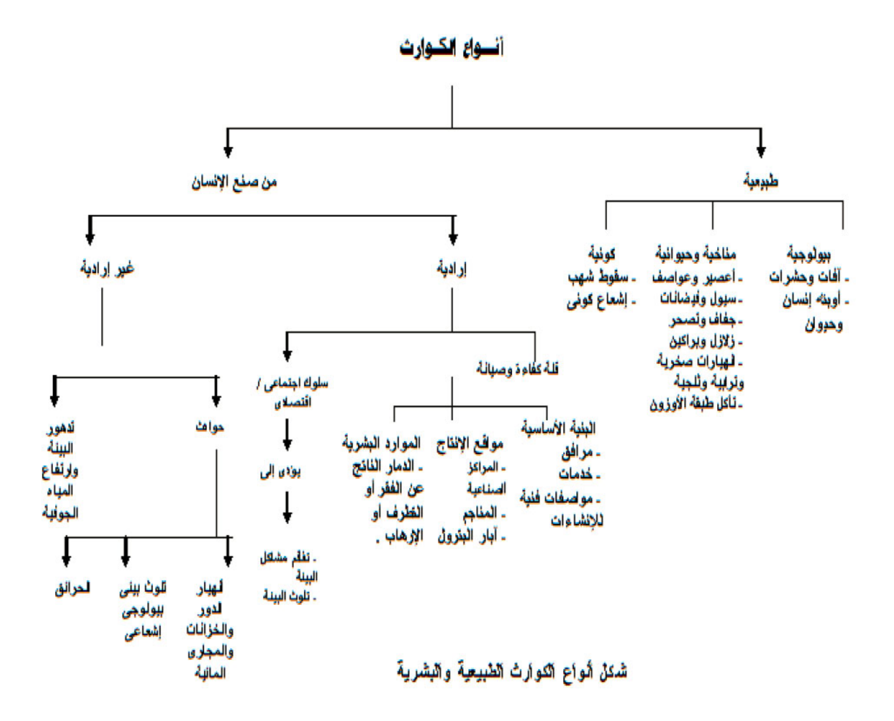
تعتبر الكارثه حادث مأساوى مفجع يحدث فجأه إما نتيجة :

- عوامل طبيعية مثل الفيضانات والأعاصير والبراكين والزلازل.
- أوعوامل بشرية مثل الحوادث الضخمة والحرائق .

والكارثه تسبب دماراً شديداً ولا تحمل أيه جوانب إيجابية أو أيه فرص يمكـن اقتناصـها وهى تهدد استمرارية المجتمع ومختلف منظماته لأنهـا تسـبب خسـائر فادحـه فى الأرواح والأموال والنواحى المعنوية والكارثه تسبب مفاجأه عنيفه عند انفجارها وتـؤدى إلى تعقـد وتشابك وتداخل الأحداث كما يحدث أثنـاء وقوعهـا خـوف ورعـب مـن المجهـول ونقـص المعلومــات وعــدم وضــوح الرؤيــا وتــداعى الأحــداث وتــردد متخــذ القــرار مــما

يؤدى إلى انهيار الكيان المرتبط بالكارثة . ويتطلب لمواجهة الكارثة جهـد الدولـه أو الجهـود الإقليميـة أو الدولية وفقا لحجم الكارثه ومدى الخسائر التى تنجم عنها .

ويوضح الشكل التالى أنواع الكوارث الطبيعية والبشرية .




شكل أنواع الكوارث الطبيعية والبشرية

ويمكن تلخيص الفرق بين مفهوم الأزمة والكارثه وبعض المفاهيم الإدارية ذات العلاقة فى الجدول التالى :

**جدول الفرق بين مفهوم الأزمة والكارثة**

وبعض المفاهيم الإدارية ذات العلاقة الوثيقة

| م | المفهوم | التشخيص | دليل الاختلاف |
|---|---|---|---|
| -1 | الأزمة Crisis | موقف يحدث خللا يؤثر تأثيراً مادياً على سير العمليات الحيوية أو سلوك الأعمال ويتسم بالتهديد الشديد للمصالح والأهداف والافتراضات الأساسية التى يقوم عليها النظام والمفاجأة فى توقيت الحدوث ويتطلب استجابة فورية ورد فعل سريع وخارج إطار العمل المعتاد . | أحد أسباب الكارثة |
| -2 | الكارثة Disaster | حالة مدمرة ينجم عنها خسائر فادحة فى الأرواح والممتلكات بالنسبة لمجموعة من الأفراد، وقد تكون طبيعية أو من صنع الإنسان ، ويتطلب لمواجهتها جهد الدولة أو الجهود الإقليمية أو الدولية وفقا لحجم الكارثة ومدى الخسائر التى تنجم عنها . | أحد أسباب الأزمة. |
| -3 | الحادث Accident | شئ مفاجئ غير متوقع تم بشكل سريع وانقضى أثره فور وقوعة . | الأزمة أحد نتائجه. |
| -4 | القوة القاهرة Force Major | ظرف يصعب التنبؤ به أو التحكم فيه والتى تحول دون قيام شخص معين بعمل متفق عليه مع شخص آخر . | يشترك مع مفهوم الأزمة من حيث كلاهما يخرج عن سيطرة متخذ القرار إلا أنها لا تعبر عن الأزمة |
| -5 | المشكلة Problem | حالة غير مرغوب فيها مثل سؤال يحتاج إلى إجابة أو اتخاذ قرار . | قد تكون سببا للأزمة أو تمثل مرحلة من مراحل مواجهة الأزمة وهى عملية اتخاذ القرار . |
| -6 | الصراع Conflict | تصادم إرادتين وتعارض مصالحهما وله أبعاده واتجاهاته وأطرافه وأهدافه. | الصراع يستمر عكس الأزمة. |
| -7 | الخلاف Dispute | المعارضة أو التضاد وعدم التطابق سواء فى الشكل أو الظرف أو المضمون . | يعتبر أحد مظاهر الأزمة. |

| -8 | الصدمة Chock | شعور فجائى حاد نتيجة تحقق حادث ما، والتعامل معها يتم بأسلوب الامتصاص للتغلب على عنصر المفاجأة. | أحد عوارض الأزمة أو أحد مسبباتها أو نتائجها . |
|---|---|---|---|
| -9 | التهديد Threat | علامة أو إنذار للمتاعب أو الخطر الممكن حدوثه . | مرحلة الإنذار قبل حدوث الأزمة . |
| -10 | الواقعة Incident | خلل فى مكون أو نظام فرعى تم تداركه ولم يسفر عنه نتائج سلبية. | لايعبر عن الأزمة . |

**خامساً : ضحايا الأزمات :**

أصبحت الأزمات جزء لايتجزأ من نسيج الحياه المعاصرة وأن وقوعها قد أصبح من حقائق الحياه اليومية، ويمكن تصنيف ضحايا الأزمات إلى أربع مجموعات :

**المجموعة الأولى : مشغلوا النظام :**

وتضم هذه المجموعة المشغلين الفعليين والمشرفين وأفراد الصيانة والفنيين وعمال الخدمات وفى كثير من الحالات ينسب الحادث الصناعى الضخم إلى خطأ شخصى من قبل العامل وهذا يعنى ضمنا توجيه اللوم إلى الضحية .

**المجموعة الثانية : مسخدموا النظام :**

لا تؤثر هذه المجموعة بشكل مباشر على النظام ولكنهم مرتبطون به وقد يكون لهم الخيار فى استخدام النظام من عدمه ، فعلى سبيل المثال عندما يقرر ركاب الطائرة السفر جواً فإنهم يشتركون فى تحمل المخاطر الناتجه عن ذلك بإرادتهم .

**المجموعة الثالثة : العابرون الأبرياء :**

ليس لهذه المجموعة إرتباط بالنظام ولكنهم يتأثرون به فى حالة فشله ، مثال ذلك سقوط طائرة على مبانى سكنية أو دخول سيارة مسرعه على رصيف مملوء بالماره .

**المجموعة الرابعة : الأجنه والأجيال القادمة :**

يمثل هؤلاء ضحايا الإشعاع والمواد الكيماوية السامة وهم من الأطفال الذين أنجبوا أثناء الحادث أو بعده وهؤلاء يولدون مفارقين الحياه أو مشوهين .

**سادساً : تعريف إدارة الأزمات :**

ترتكز إدارة الأزمات على تخفيض الآثار السلبية المرتبطة بالأزمة وتحديد مصادر المخاطر والتهديدات وإزالة مسبباتها أو تقليل الخسائر البشرية والمادية والمعنوية الناتجه عنها ، وهذا يتطلب استخدام نظـم للإنذار المبكر على درجة عالية من الحساسـية لالتقـاط كافـة إشـارات الإنـذار الحقيقيـة ووضـع خطـط مسبقة للاستعداد والوقاية من الأزمات المحتملة .

**وهناك عدة تعريفات لإدارة الأزمات منها :**

عرف إدارة الأزمات بأنها كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التى تنفذها المنظمة بصفة مسـتمرة فى مراحل ماقبل الأزمة وأثنائها وبعد وقوعها والتى تهدف من خلالها إلى تحقيق مايلى :

- منع وقوع الأزمة كلما أمكن .
- مواجهة الأزمة بكفاءه وفعالية .
- تقليل الخسائر فى الأرواح والممتلكات إلى أقل حد ممكن .
- تخفيض الآثار السلبية على البيئة المحيطه .
- إزالة الآثار السلبية التى تخلفها الأزمة لدى العاملين والجمهور .
- تحليل الأزمة والاستفادة منها فى منع وقوع الأزمات المشابهه أو تحسين وتطوير قدرات المنظمة وأدائها فور مواجهة تلك الأزمات.

عرفت منى شريف (1998) إدارة الأزمات بأنها العملية الإدارية المستمرة التى تهتم بالتنبؤ بالأزمـات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصـد المتغـيرات البيئيـة الداخليـة والخارجيـة المولـدة للأزمـات وتعبئـة الموارد والإمكانيات المتاحه لمنع أو الإعداد للتفاعل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن مـن الكفـاءة والفاعليـة وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة وللبيئة والعاملين ، مع ضمان العودة للأوضـاع الطبيعيـة فى أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنه وأخيراً دراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلا مع محاولة تعظيم الفائدة الناتجة عنها إلى أقصى درجة ممكنة .

عرف ((Cigliotti & Jason (1991) إدارة الأزمات بأنها (قدرة المنظمة على التعامل مع المواقف الطارئه بسرعه وفعالية وكفاءة بهدف تقليل التهديدات والخسائر في الأرواح والممتلكات والآثار السلبية على استمرار أنشطتها وعملياتها.)

وخلاصة القول أن إدارة الأزمات تتمثل فى قدرة المنظمة على إدراك المخاطر والتهديدات الحالية والمحتملة والعمل على تجنبها أو تقليل آثارها السلبية لإعادة التوازن للنظام فى أقل وقت ممكن وبدء نشاطه مرة أخرى واستخلاص الدروس المستفادة لمنع تكرار الأزمة أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلا والاستفادة من الفرص التى تتيحها .

هناك بعض المنظمات لا تتقبل مفهوم إدارة الأزمات بسبب عدم قدرة الإدارة العليا على تقدير خطورة الموقف ووجود أخطاء بشرية تكون الإدارة غالبا مستعده لإخفائها بالإضافة إلى الضغوط المستمرة التى لايمكن تجاهلها من المتأثرين عند اتخاذ الإدارة العليا لموقف حاسم لمواجهه الأزمة .

**سابعاً : أهداف إدارة الأزمات :**

تتمثل أهداف إدارة الأزمات فيما يلى :

-وضع قائمة بالتهديدات والمخاطر المحتمله ووضع أولويات لها حسب أهميتها .

تجنب المفاجأه المصاحبه لحدوث مخاطر أو أزمات عن طريق المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر المحتملة واكتشاف إشارات الإنذار المبكر وضمان توصيلها لمتخذ القرار فى الوقت المناسب لاتخاذ إجراءات مضادة .

-وضع خطط الطوارئ ونظم الانذار المبكر والإجراءات الوقائية اللازمة لمحاولة منع حدوث الأزمات وتحديد خطة الاتصالات مع الأطراف المعنية وأساليب استعادة النشاط والعودة للأوضاع الطبيعية وأساليب التعلم وتحليل نواحى القوة والضعف في عملية المنع والمواجهة لتقويم أداء الأجهزة المختلفة .

-حسن إستغلال الوقت المتاح للمواجهة عن طريق تقليل الوقت اللازم لاتخاذ قرار المنع / المواجهة .

-محاولة القضاء على قدر كبير من التخبط والعشوائية وإنفعال اللحظه التى عادة ما يصاحب الأزمات .

-الاستغلال الكفء للموارد المتاحه وضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمة .

-القدرة على التعامل مع الأزمة بأسلوب المبادرة وليس برد الفعل والمحافظة على صورة المنظمة أمام الأطراف المعنية والمجتمع .

-حسن معاملة الضحايا وعائلاتهم ورفع الروح المعنوية للمتضررين .

-استخلاص الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وتحسين طرق مواجهتها مستقبلا .

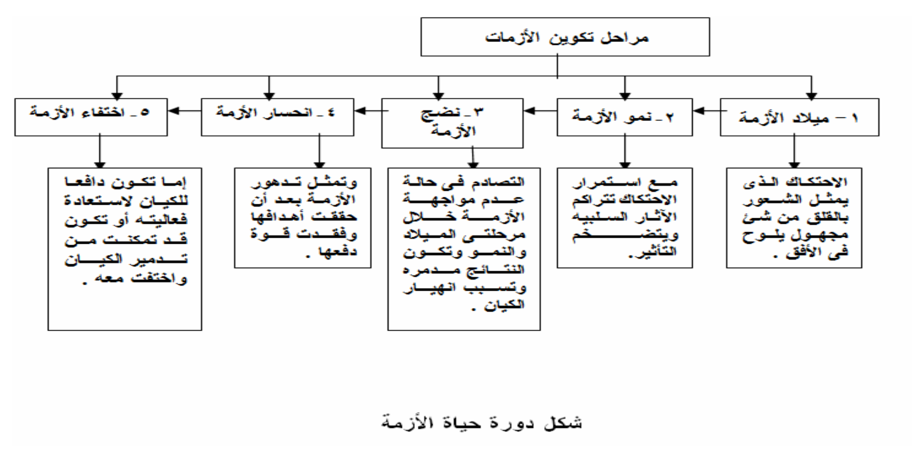
-أقتناص الفرص التى قد تطرحها الأزمة .

**ثامناً : دورة حياة الأزمة :**

تمر الأزمة بخمس مراحل تمثل دورة حياتها ، وتتمثل هذه المراحل فيما يلى :

- ميلاد الأزمة .
- نمو الأزمة .
- نضج الأزمة.
- انحسار الأزمة .
- اختفاء الأزمة .

ويوضح الشكل التالى تلك المراحل :




شكل دورة حياة الأزمة

**تاسعاً : الأزمة نقمه ونعمه فى نفس الوقت :**

الأزمة نقمه لأنها :

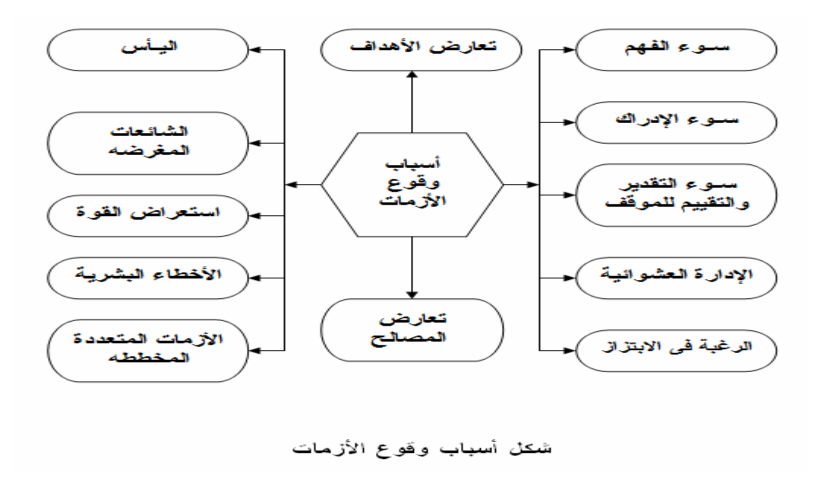
- تعرض العاملين والإدارة العليا للتوتر العصبى الشديد والعجز عن اتخاذ القرارات المناسبة .
- تشويه سمعة ومكانة الكيان الإدارى المسئول .
- تسفر عن تصفية قيادات قد تكون غير مسئولة عن الأزمة .
- تعوق المنظمة والعاملين عن تحقيق أهدافهم .
- تعرض المنظمة لخسائر مادية أو بشرية أو معنوية فادحة مما ينعكس سلبا على كفاءة وفعالية الكيان الإدارى .
- قد يتولد عن الأزمة الأساسية أزمات فرعية .
- تسبب للإدارة العليا انعدام رؤية وفقد اتزان لبعض الوقت .
- تعرض المنظمة لخطر الانهيار .
- تسبب حالة من الكراهية وتبادل الاتهامات بين العاملين .

**الأزمة نعمه لأنها :**

- تكشف عن جوانب القصور والضعف فى الكيان الإدارى للتركيز عليها وعلاجها .
- تؤدى إلى تطوير وتحسين نظم الانذار المبكر .
- ترفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة التغلب على التحديات التى فرضتها الأزمة .
- تكشف عن نماذج قيادية مشرفه ظهرت أثناء الأزمة .
- تؤدى إلى الإسراع بعمليات التغيير والتطوير بالمنظمة .
- تؤدى فى بعض الأحيان إلى تحقيق مميزات تنافسية جديدة .
- تعطى الفرصه للابتكار والابداع وتحديث الاستراتيجيات والأهداف.
- تؤدى إلى توفير الوقت والجهد والمال فى التعامل مع الأزمات المستقبلية .

**عاشراً : أسباب وقوع الأزمات**

هناك أسبابا مختلفة لوقوع الأزمات يمكن عرضها فى الشكل التالى:




شكل أسباب وقوع الأزمات

وفيما يلى توضيح لأسباب وقوع الأزمات :

**1- سوء الفهم :**

يظهر سوء الفهم نتيجه نقص أو تعارض المعلومات أو سوء عملية الاتصال أو إصدار قرارات سريعة وغير دقيقة .

**2- سوء الإدراك :**

ينشأ سوء الإدراك نتيجة خطأ أو تضارب المعلومات وعدم استيعابها بطريقة سليمة وبالتالى الفشل فى اتخاذ القرار الحكيم .

**3- سوء التقدير والتقييم للموقف :**

ينشأ سوء التقدير والتقييم للموقف نتيجة المغالاه فى الثقه بالنفس والاقلال من قدرات الآخرين وبالتالى الاستهانه بهم فى الوقت الذى تزداد فيه قوتهم وخطرهم .

**4- الإدارة العشوائية :**

لاتستند هذه الإدارة على أسلوب علمى فى إدارة أمورها فهى تعالج ظواهر المشكلات ولا تهتم بجذور المشكلة ولا تستند على معايير أداء واقعية للحكم على الأمور وهذا مظهر من مظاهر قصور وضعف الإدارة الذى يترتب عليه وقوع أزمات عديدة .

**5- الرغبة فى الابتزاز :**

ويقصد بالابتزاز استغلال الخطأ لإجبار مرتكبه على الخطيئه حيث أن الخطأ قد يحدث دون قصد أما الخطيئة فمتعمدة .

**6- اليأس والاحباط :**

قد يكون اليأس والإحباط مسبب رئيسى للعديد من الأزمات مثل الاعتصامات والاضرابات العمالية نتيجة غلاء المعيشة وانخفاض الأجور وديكتاتورية وسوء البيئة المادية للعمل وعدم العدالة فى توزيع الحوافز.. وما إلى ذلك .

**7- الإشاعات المغرضة :**

الإشاعة عبارة عن خبر ينشر بين الأفراد قد يكون مبالغاً فيه أو بعيداً عن الصحه بغرض التأثير فى سلوك مجموعة معينة أو تغير أفكارهم أو قيادتهم بطريقة خاطئه . مايؤدى إلى انفجار الأزمة وعدم السيطره عليها .

**8- استعراض القوة :**

يتسبب استعراض القوة فى وقوع العديد من الأزمات نتيجة التأثير على مسرح الأحداث دون حساب للعواقب والنتائج .

**9- الأخطاء البشرية :**

تتسبب الأخطاء البشرية فى كثير من المنظمات فى وقوع الأزمات مثل غرق العبارة السلام 98 والحرائق المتعددة والانفجارات والحوادث الجسيمة .

**10- الأزمات المتعمدة المخططة :**

قد تستغل بعض منظمات الأعمال المنافسة ، عناصر الضعف فى منظمات أخرى لإحداث أزمة فى أنظمتها الداخلية أو فى منتجاتها.

**11- تعارض الأهداف :**

فى غياب القيادة الديمقراطية وعدم مشاركه الأطراف المعنية وأصحاب المصالح قد تتعارض أهداف صناع القرار مع متخذى القرار مع منفذو القرار مع أصحاب المصلحة ويحدث تعارض وصراعات بينهم وبالتالى اختلاف على الأهداف وفقدان للمصداقية فتكون المنظمة موطناً للكثير من الأزمات .

**12- تعارض المصالح :**

قد يتعمد البعض اخفاء إشارات الانذار المبكر التى تنبأ بقرب حدوث أزمة عن الأطراف الأخرى داخل المنظمة وذلك لإلحاق الضرر بتلك الأطراف نتيجة لتعارض المصالح .

**المنظمات المستهدفه والمنظمات المستعده لمواجهة الأزمات :**

يمكن تقسيم منظمات الأعمال فى ضوء مفهوم إدارة الأزمات إلى نوعين هما :

**الأول:**منظمات تعارض تطبيق منهج إدارة الأزمات رغم تعرضها لأزمات سابقة ويطلق عليها منظمات مستهدفه للأزمات .

**الثانى:**منظمات تؤيد تطبيق مفهوم إدارة الأزمات وتقوم بوضع الخطط لمواجهة التهديد والمخاطر المحتملة التى قد تتعرض لها ويطلق عليها منظمات مستعده لمواجهة الأزمات .

وفيما يلى توضيح لهذه الأنواع من المنظمات :

**1- المنظمات المستهدفه للأزمات :**

وهى منظمات تحمل بداخلها عوامل تؤدى إلى زيادة احتمال تعرضها للأزمات بالإضافة إلى عدم قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية ، ولا تقوم بتطبيق منهج إدارة الأزمات أو عمل الاستعدادات اللازمة لمواجهتها، ومن ثم فهى تكتفى برد الفعل بصورة عشوائية فهى تنتظر لحين وقوع الأزمة ثم تقوم بمواجهتها وقد يرجع ذلك إلى افتقاد القيادة الجيدة والرؤية السليمة للمخاطر فى موقف الأزمة بالإضافة إلى ضعف الهيكل التنظيمى وعدم توافر المعلومات اللازمة.

**2- المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات :**

وهى منظمات تقوم بممارسة كافة الأنشطة التى يمكن بواسطتها زيادة قدرتها بمواجهتها ، وتحد من الأضرار والخسائر وهى تواصل التعلم وتهتم بتوفير معايير الأمان ، والمنظمات المستهدفه للأزمات ليس قدرها المحتوم أن تظل هكذا ولكن يمكنها أن تقوم بعملية التغيير والتطوير لكى تصبح منظمات مستعدة للأزمات ويتطلب الأمر تغيير الثقافة التنظيمية السلبية الخاصه بها لتكون أكثر تأييداً ودعماً لإدارة

الأزمات بالإضافة إلى التحديد الواضح لأهداف المنظمة وأولوياتها والموارد المتوافرة وتوافر المعلومات الصحيحة والكافية اللازمة لاتخاذ القرارات . كذلك وضوح تام لخطوط السلطه والمسئولية ونظام جيد للاتصالات الداخلية والخارجية كذلك تحليل وتقييم الأزمات السابقة لتحسن أسلوب الإعداد والمواجهة للأزمات المحتملة .

ويوضح الجدول التالى خصائص المنظمات المستهدفه والمنظمات المستعدة للأزمات .

خصائص المنظمات المستهدفه والمنظمات المستعدة للأزمات

| المنظمات المستهدفة للأزمات | المنظمات المستعدة للأزمات |
|---|---|
| ●يسودها ثقافة تنظيمية غير واعية ومعوقه.<br>●تتبع مناهج تقليدية للتخطيط .<br>●هدفها البقاء .<br>●لاتدرك مفهوم إدارة الجودة الشاملة.<br>●تطبق أسلوب الإدارة بالأزمات .<br>●لاتتحرك إلا بعد وقوع الأزمة .<br>●تلقى باللوم على القدر أو الغير أو الحظ السئ .<br>●أزماتها السابقة خبرات مؤلمه لايجب تذكرها .<br>●تحجب إشارات الانذار المبكر .<br>●تعاقب المنذرين وحاملى الاخبار السيئه.<br>●تخفى المشكلات والعيوب .<br>●تسرف فى استخدام التبريرات المغلوطه. | ●يسودها ثقافة تنظيمية واعيه ومسانده.<br>●تتبع منهج التخطيط الاستراتيجى وتنفذ الاستراتيجية .<br>●هدفها النمو .<br>●تعتبر إدارة الجودة الشامله منهج أساسى للتحسين المستمر .<br>●تطبق أسلوب إدارة الأزمات .<br>●لديها محفظه أزمات ونظم للإنذار المبكر وإجراءات منع ووقاية .<br>●محدد بها مسبقا فرق مدربه لإدارة الأزمات .<br>●تتحمل كامل المسئولية بأبعادها الوظيفية والأخلاقية والعاطفية تجاه جميع الأطراف المعنية .<br>●أزماتها السابقة تخضع للتحليل والدراسة لاستخلاص الدروس .<br>●تشجع اكتشاف إشارات الإنذار المبكر.<br>●تكافئ المنذرين ومكتشفى الأخطار نظير ولائهم .<br>●تفصح عن وتتصدى للمشكلات والعيوب.<br>●ترفض التبريرات والأعذار . |

## الفصل الثالث

## إدارة الأزمات: الأسس، المراحل، الآليات

بالنظر إلى العمل الأمني وإلى الإنتاج الفكري الأمني على وجه الخصوص، يمكن القول إن المكتبة الأمنية في حاجة ماسة إلى مثل هذا الإصدار العلمي الرصين، باعتبار أن القطاعات الأمنية معنية بالدرجة الأولى بحفظ الأمن والاستقرار، ومهما اختلفت وتعددت بواعث الأزمات وأسبابها فإن قدر الجهاز الأمني التعامل مع تداعياتها على مختلف المستويات، وهو ما يؤكد أهمية تنمية قدرات رجال الأمن في مجال التعامل مع مختلف الأزمات وإدارتها.

كما يمكن القول إن هذا الإصدار جاء ليضيف بعدا جديدا وعمقا معرفيا في غاية الأهمية في مجال إدارة الأزمات، ولاسيما في العصر الحاضر الذي تعاني فيه مختلف دول العالم أزمات متتالية عصفت بالأمن والاستقرار في بعضها، ومازالت تتفاعل في بعضها الآخر، وتزداد مؤشرات حدوثها في كثير من الحالات؛ ما يجعل من الأهمية بمكان التركيز على هذا الحقل المعرفي (إدارة الأزمات) بوصفه علما مساندا للعلوم العسكرية والأمنية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها.

وقد تم تقسيم الكتاب إلى أربعة عشر فصلا تتناول مختلف جوانب إدارة الأزمات بدءا بمدخل تعريفي لبيان مفهوم الأزمة وإدارة الأزمات، ثم توصيف للأزمات وأساليب التعامل معها؛ إذ تناول أسباب الأزمات وأنواعها والسمات المشتركة للأزمات وإستراتيجيات المواجهة، يلي ذلك التنبؤ بالأزمات وإعداد السيناريوهات، ثم فصلا عن المنظور الإداري للأزمات بدءا بالتخطيط ثم التنظيم والتنسيق واتخاذ القرارات.

كما تناول دور القيادات في مواجهة الأزمات موضحا معنى القيادة والفرق بين القيادة والرئاسة، في فصل خاص تحدث .. عن دور المعلومات والاتصالات أثناء الأزمات أما نموذج إدارة الأزمات فقد خصص له فصلا يتناول مراحل التلطيف والمواجهة وإعادة الأوضاع، فيما جاء الفصل التالي متحدثا عن القوة الناعمة في إدارة الأزمات.

ونظرا لأهمية الإعلام أثناء الأزمات فقد أفرد له .. فصلا مستقلا، يلي ذلك فصل عن الجوانب النفسية والاجتماعية للأزمات، وآخر عن التفاوض بين أطراف الأزمات

ولم يغفل .. أجهزة الحماية المدنية لمواجهة الأزمات التي أفرد لها فصلا مستقلا كذلك، وفي فصل آخر تناول مواجهة الكوارث غير التقليدية، واختتم الكتاب بفصل استعرض فيه نماذج مختارة من الحالات الأزموية لتسليط الضوء عليها وعلى أساليب التعامل معها، لربط النظرية بالتطبيق، وتحقيقا للفائدة المأمولة للقارئ.

وفيما يلي عرض موجز لبعض ما ورد بين دفتي هذا الكتاب القيم.

**مدخل تعريفي للأزمة وإدارتها**

وفيه يتناول .. مفهوم الأزمة، مؤكدا أن صعوبة تحديد مفهوم الأزمة تكمن في شمولية طبيعتها واتساع نطاق استعمالها لتشمل مختلف العلاقات الإنسانية في مختلف مجالات التعامل وعلى تعدد مستوياته. كما يشير على أن المتتبع لآثار الأزمات التي تمر بالمنظمات الإدارية والأمنية وحتى السياسية يلاحظ أن الأزمة مثلما تجر معها السلبيات فإنها مصحوبة ببعض الإيجابيات، وهي بذلك نعمة ونقمة في آن واحد، وفي الجانب الإيجابي لها يرى .. أنها فرصة للجهاز أو المنظمة الإدارية لتعديل مسارها، وهو ما يؤكد أن للأزمة أوجها إيجابية أحيانا.

وقد حاول .. في هذا الفصل التمييز بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات؛ موضحا أنه في الحالة الأولى تقوم الجهة المتأثرة بتكثيف إمكاناتها وتسخير كامل قواها للخروج من الأزمة بأقل الخسائر وبمكاسب معينه إن أمكن، أما الحالة الثانية المتمثلة في الإدارة بالأزمات فيعرفها بقيام شخص أو منظمة أو دولة بافتعال أزمة معينة بهدف إحداث تغيير معين أو الحصول على مكاسب معينة من جراء التعامل مع هذه الأزمة المفتعلة. ويعقب على ذلك بقوله إن الإدارة بالأزمات تعد أسلوبا غير مستحب، ولا يفترض أن يكون بديلا للحوار.

أما تعريف الأزمة فقد تناوله .. من خلال بيان مفهومها لغة واصطلاحا، ملخصا أوجه التشابه والعناصر المشتركة في معظم تعريفات الأزمة التي ترسم معالم الأزمة بأنها: وجود خلل وتوتر في العلاقات، والحاجة إلى اتخاذ قرار، وعدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة، وأنها نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ. يلي ذلك عرض لمفهوم الكارثة التي يرى أنها تتسم بفجائية الحدث، وإحداث خسائر كبيرة في الأرواح

والممتلكات، وأنها قد تكون طبيعية وقد تكون بفعل الإنسان عمدا أو إهمالا، وأنها تتطلب دعـما وطنيـا أو إقليميا وأحيانا مساعدات دولية.

ثم تحدث .. بعد ذلك عن ( إدارة الأزمات) باعتبارها الموضوع الرئيس للكتاب موضحا مفهـوم (إدارة الأزمـات) التـي أورد لهـا عـددا مـن التعـاريف الشـائعة في الأدبيـات ذات الصـلة، مـع التعليـق عليهـا واستخلاص أهم عناصر إدارة الأزمة، ومنها: أنها عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعـة مـن الإجـراءات الاستثنائية تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية، واستجابات إستراتيجية لمواقف الأزمات، وأن الأزمة تدار بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية المدربة في مجال مواجهـة الأزمـات، وأن إدارة الأزمـة تهدف إلى تقليـل الخسـائر إلى الحـد الأدنى، وأنهـا عمليـة إداريـة تسـتخدم الأسـلوب العلمـي في اتخـاذ القرارات.

أما مناهج تشخيص الأزمات فقد تناولها .. مؤكدا أن هناك كثيرا من المناهج المستخدمة لتشخيص أو دراسة الأزمات والتعامل معها، وأنه وفق هذه المنـاهج يـتم تشـخيص الأزمـة وتحليل رموزها وتحديد مسارها ووضع الأسس والضوابط للتصدي لها وفق منهجية علمية واضحة، ومن أبرز تلك المناهج: المنهج التاريخي، ومنهج النظم، والمنهج الوصـفي، والمـنهج البيئي، ومنهج دراسة الحالة، والمنهج المقارن، والمنهج التكاملي، موضحا المقصود بكـل مـن تلك المناهج.

وقد اختتم الفصل ببيان أوجه الاختلاف والتشابه بين الأزمة والكارثة، حيث يرى أن الأزمـة أعم وأشمل من الكارثة، فالقول (أزمة) يعنـي الأزمـات الصـغيرة والكبـيرة كافـة... وصـولا إلى الكوارث ، أما الكارثة فإن مدلولها يكاد ينحصر في الحوادث ذات الدمار والخسـائر الكبـيرة في الأرواح والممتلكات.

**توصيف الأزمات وأساليب التعامل معها**

وفيه تحدث .. عـن أسـباب الأزمـات التـي يصـنفها إلى اثنـي عشر نوعـا، وهـي سـوء الفهم، وسوء الإدراك، وسـوء التقـدير والتقيـيم، والإدارة العشـوائية، والرغبـة في الابتـزاز واليأس، والشائعات، واستعراض القوة، والأخطاء البشريـة، والأزمـات المخططـة وتعـارض

الأهداف، وتعارض المصالح، مؤكدا تنوع الأسباب المنشأة للأزمات، حيث إن منها داخلية وأخرى خارجية، وذاتية وموضوعية، وشخصية وعامة، وتخطيطية وتنفيذية.

كما تناول في هذا الفصل أنواع الأزمات والكوارث مشيرا إلى أن تصنيفها يعتمد على الجانب الذي ينظر منه إلى الحادثة، ويصنفها كذلك إلى اثني عشر نوعا، منها حسب طبيعة الحدوث؛ وتنقسم إلى أزمة بفعل الإنسان وأخرى طبيعية، وهذا هو التقسيم الرئيس للأزمات، يضاف إليه تقسيمها من حيث المستهدف بالاعتداء إلى اعتداء على الشخصيات، وآخر على الممتلكات، ومن حيث الهدف إلى إرهاب الطرف الآخر، والابتزاز، ومن حيث مسرح الأزمة إلى أزمة اختلقتها الظروف في مسرح الحادث وأزمة حدد فيها مسبقا مسرح الحادث، ومن حيث العمق أزمة سطحية وأزمة عميقة ومن حيث التكرار نجدها أزمة ذات طابع دوري متكرر وأزمات فجائية وعشوائية غير متكررة، ومن حيث المدة أزمات قصيرة الأمد وأخرى طويلة الأجل، ومن حيث الآثار صنفها إلى أزمات ذات آثار وخسائر بشرية، وأخرى ذات خسائر مادية وذات خسائر معنوية وذات آثار مختلطة، ومن حيث القصد أزمات عمدية وأزمات غير عمدية، ومن حيث مستوى المعالجة يصنفها إلى أزمة محلية تتطلب معالجة محلية، وأخري إقليمية تتعلق بدول عدة، وثالثة دولية تتطلب جهودا دولية للتعامل معها، ومن حيث المظهر يصنفها إلى الأزمة الزاحفة وهي التي تنمو ببطء، والأزمة الفجائية العنيفة والأزمة الصريحة أو العلنية، والأزمة الضمنية أو المستترة.

أما السمات المشتركة للأزمات ولاسيما الأمنية منها فقد تناولها .. بشيء من التفصيل مؤكدا أن ذلك يشمل: التشابك والتداخل، والاستفحال، والتجاوز والتعدي وصعوبة السيطرة، وعدم وضوح الهدف، والتسويف والمماطلة، والتدمير والتخريب، وسرعة الانتشار، وخطورة التبعات، وتعدي القصد. ويختتم حديثه في هذا المجال بما استقر عليه العلماء والباحثون في مجال إدارة الأزمات الذين يرون أن الأزمات والكوارث عموما تتسم: بالمفاجأة، والتهديد، والسرعة، والغموض.

وقد تحدث عن تطور الأزمات مشيرا إلى أن مراحل تطور الأزمات تختلف باختلاف طبيعة الأزمة أو الكارثة، فهناك أزمات وكوارث فجائية لا تمر بمراحل معلومة

ومن ثم يصعب التنبؤ بها، وهناك أزمات يمكن رصد مؤشراتها من البداية ومتابعة تطورهـا. ويخلـص إلى أنه يمكن تحديد مراحل تطور الأزمة بصفة عامة فيما يأتي: مرحلة الميلاد، مرحلة النمو والاتساع، ومرحلة النضج، ومرحلة الانحسار والتقلص ومرحلة الاختفاء أو ما بعد الأزمة.

وقد اختتم .. هذا الفصل بالحديث تفصيلا عـن إسـتراتيجيات المواجهـة مؤكـدا أن أسـلوب التعامـل يختلف باختلاف المواقف واختـلاف السياسـات والإمكانـات وظـروف الأزمـة، وأن هنـاك ثلاثـة أسـاليب تكتيكية للتعامل مع الأزمات، وهي: الأسلوب القهـري المتمثـل في اسـتخدام القـوة لإجبـار الخصـم عـلى التراجع، والأسلوب التساومي الذي يعتمد على التفاوض أساسا لحل الأزمة، والأسلوب التنازلي الذي يرضخ فيه إلى مطالب الخصم لإنهاء الأزمة.

ومن جانب آخر.. استعرض عددا من الإستراتيجيات العامة التي تمثـل بـدائل مناسـبة حسـب طبيعـة الأزمة، ومن ذلـك: إسـتراتيجية العنـف، وإسـتراتيجية وقـف النمـو، وإسـتراتيجية التجزئـة، وإسـتراتيجية إجهاض الفكر، وإستراتيجية تصعيد الأزمة، وإستراتيجية تغيير المسار، وإستراتيجية احتـواء الأزمـة، ولكـل منها متطلباتها وأدواتها.

**التنبؤ بالأزمات وإعداد السيناريو**

وفيه أنه ليس من السـهولة التنبـؤ الـدقيق بوقـوع الأزمـات والكـوارث ؛ بيـد أن هـذه الصعوبات لا تعيق المحاولات الجادة لرصد إشارات الإنذار، مشيرا إلى أن معظم المـنظمات تبذل جهودا كبيرة في مواجهـة الأزمـات بدرجـة تفـوق اهتمامهـا برصـد ومتابعـة الأزمـات المحتملة والاستعداد لمواجهتها قبل استفحالها، وفي هـذا السـياق يـرى أن التنبـؤ بالأزمـات والكوارث المحتملة من الأمور المهمة لأي منظمة باعتبار أن التنبـؤ يعـد الخطـوة الأولى في الطريق الصحيح لمواجهة الأزمات.

وفي هذا المجال عددا من المقاييس لتقييم الأزمـات يمكـن عـن طريقهـا وضـع أولويـات للأزمات من حيث الإعداد والتخطيط لمواجهتها، متحـدثا بالتفصـيل عـما يسـمي الخـرائط الأزموية.

أما في مجال إعداد السيناريو فيرى أن وضع سيناريوهات وتصورات لمواجهة الأزمة وتحديد الإجراءات اللازمة الاتباع للتعامل مع التطورات يعد من الأمور المهمة والحيوية والأساسية لنجاح خطة مواجهة الأزمات، مؤكدا أن السيناريو يعد أساسا للعمل؛ فهو تشخيص وعلاج، ورسم تصور لما يمكن أن يحدث، مع اقتراح ردود الفعل المناسبة لكل حدث، وتحديد واضح للأدوار والموارد والإمكانات اللازمة للمواجهة ويختتم حديثه بإيضاح أهمية وكيفية إعداد أسوأ وأفضل سيناريو، ونموذج إعداد السيناريو مع التمثيل لذلك.

**المنظور الإداري للأزمات**

وفيه يتناول التخطيط والتنظيم والتنسيق واتخاذ القرارات بوصفها من أهم الوظائف الإدارية التي ترتكز عليها الإدارة السليمة للأزمة، مؤكدا أن الإدارة لم تتدخل في شيء إلا وحسنته، وأنه لا يمكن التغلب على الأزمات دون إتباع أساليب إدارية جيدة سواء في التخطيط أو التنظيم أو التوجيه أو المتابعة، وأن فشل معالجة الأزمة قد يعزي إلى فشل الأخذ بعناصر العملية الإدارية كما يجب.

وفي هذا الفصل- الذي يمثل أطول فصول الكتاب – تحدث عن التخطيط من حيث مبادئه وأنواعه، وعناصر خطط الطوارئ، وقائمة تدقيق خطط الطوارئ، مؤكدا أن خطط مواجهة الكوارث أنواع منها: خطة الإعداد لمواجهة الكوارث ، وخطة العمليات وخطة إزالة الكارثة، والخطط البديلة. وفي هذا السياق يشير إلى أن أي خطة للطوارئ تصمم لمواجهة الكوارث ينبغي أن تأخذ في الحسبان عددا من المكونات منها: الهدف والتعاريف والمختصرات، ومواصفات البلد، ووصف التهديد، والقيادة والتنسيق، وفرق التخطيط والمساعدات الخارجية، وتحديد مراكز الطوارئ، والإشعار والإنذار، والهيئات المساندة، والإدارة والإجراءات، والإعلام العام، والخطط الفرعية.

أما في مجال التنظيم فيرى أن التنظيم الجيد لأي مؤسسة مهما اختلفت طبيعة نشاطها يعد المفتاح الحقيقي لنجاحها في تحقيق أهدافها، وأن إدارة الأزمات والكوارث أحوج ما تكون إلى تنظيم واضح محكم، وقد تحدث في هذا المجال عن مبادئ وأنواع التنظيم، وعن تنظيم المصفوفة للأزمات، واستعرض عددا من التجارب الدولية

في تنظيم إدارة الأزمات لتشمل التجربة البريطانية، والألمانية، والأمريكية، والروسية والصينية.

وفي هذا السياق يرى .. أن التنظيم يقوم على عدد من المبادئ منها: وحدة الهدف ووحدة الأمر، ومبدأ التخصص، ومبدأ قصر خط السلطة، ومبدأ نطاق الإشراف ومبدأ تفويض السلطة، ومبدأ التنسيق. أما أنواع التنظيم فيرى أنها أربعة أنواع رئيسة حسب طريقة تجميع النشاطات والوظائف، لتشمل التنظيم على أساس جغرافي، والتنظيم على أساس الجمهور المستفيد، والتنظيم على أساس العملية، والتنظيم على أساس المهنة.

وقد شرح بالتفصيل تنظيم المصفوفة للأزمات مشيرا إلى أن إدارة الكوارث والأزمات تحتاج إلى نوع مميز من التنظيم يخرج عن الأشكال التقليدية المعروفة، وأن الأخذ بنظام المصفوفة في إدارة الأزمات يحقق عددا من المزايا منها: القدرة على التكيف السريع، والقدرة على وضع الأنشطة التي تمثل وحدة واحدة في إدارة تنظيمية واحدة لتحقيق سرعة الأداء ووحدة الإشراف، كما يحقق سهولة تبادل المعلومات وسرعة الاتصال، وتوجيه جميع الأنشطة نحو إنجاز الأهداف والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة.

وفي مجال التنسيق تناول- بعد الحديث عن التنسيق في عمومه- مستويات التنسيق في إدارة الأزمات محددا تلك المستويات بأنها: التنسيق داخل المؤسسة، والتنسيق بين المؤسسة والمستوى الأعلى، والتنسيق داخل مراكز الأزمات الذي يشمل التنسيق أثناء مراحل الأزمة، والتنسيق بين عناصر المركز، والتنسيق أثناء مرحلة التخطيط والتنسيق أثناء مرحلة التنفيذ، والتنسيق بعد انتهاء الأزمة، والتنسيق بين طاقم إدارة الأزمة الميداني، والتنسيق بين المستويات المتناظرة.

وقد تحدث عن معوقات التنسيق وعوامل نجاحه، مؤكدا الحاجة إلى إيجاد نموذج تنسيقي لمواجهة الكوارث تتحقق من خلاله انسيابية العمل بعيدا عن الازدواجية والتعارض، وذلك باعتبار أن مواجهة الكوارث ليست مهمة فردية وإنما مسؤولية جماعية تشارك فيها كثير من الجهات الرسمية والأهلية.

وفي هذا السياق استعرض النموذج (Model) التنسيقي الذي قام بإعداده وتقديمه إلى المؤتمر الحادي والعشرين للدفاع المدني عام (1428هـ) آملا أن يكون إضافة علمية جديدة في مجال مواجهة الكوارث والأزمات.

أما اتخاذ القرار الأزموي فقد كان الموضوع الأخير في هذا الفصل، حيث تحدث عن ذلك باعتباره من أخطر القرارات؛ ما يقتضي اتباع أساليب علمية أكثر موضوعية ووضوحا عند التصدي لهذا الأمر، مبينا مراحل اتخاذ القرار الأزموي التي تتمثل في: المرحلة الأولى تشخيص المشكلة (الأزمة)، والثانية تحليل الأزمة، والثالثة إيجاد وتقييم البدائل، والرابعة اختيار البديل المناسب لحل الأزمة. كما تحدث عن توازن الفاعلية والقبول في القرار الأزموي، وعن مستويات القرار الأزموي.

وفيه تحدث عن معنى القيادة، مشيرا إلى عناصر القيادة المتمثلة في : فن وعلم التأثير في المرؤوسين، ووجود السلطة الرسمية، ووجود هدف مشترك. ثم تناول بعد ذلك الفرق بين القيادة والرئاسة، مشيرا إلى أن القيادة تتبع تلقائيا من الجماعة بينما الرئاسة مفروضة عليها وفق الأوضاع التنظيمية القائمة، وأن استمرارها مرتبط بنظام ووضع رسمي محدد يقرر سلطة الرئيس الرسمية، أما القائد فيستمد سلطته من قدرته على التأثير في سلوك الآخرين بالطريقة التي تمكنه من الحصول على طاعتهم واستجابتهم.

وفيما يتعلق بالقيادات والأزمات فقد تحدث عن الأمور التي يفترض أن يعيها القائد أثناء تعامله مع الأزمات والأحداث العصبية، وفي هذا المجال استعرض بعضا من دراسته التي فازت بجائزة مجلس التعاون لدول الخليج العربية عام 2003م بعنوان (القيادات وإدارة الأزمات) التي سعى من خلالها إلى التعرف على اتجاهات القيادات الأمنية في وزارات الداخلية بدول المجلس نحو أساليب التعامل مع الأزمات ومدى تطبيقهم لتلك الأساليب في الواقع العملي.

**دور المعلومات والاتصالات أثناء الأزمة**

وفيه تحدث عن أهمية المعلومات وأساليب ووسائل الاتصالات في عمليات إدارة الأزمات، مشيرا إلى أنه دون نظام جيد للمعلومات وأسلوب فاعل للاتصالات؛ فإن السيطرة على الأزمة تبقى صعبة المنال.

وقد تناول في هذا المجال المعلومات من حيث المفهوم والأهمية، مشيرا إلى أن أهم المعلومات اللازمة لفريق إدارة الأزمة الأمنية- على سبيل المثال- تشمل المعلومات المؤثرة أساسا في الأزمة وتطوراتها مثل: اتجاهات الخصم وأهدافه، والمدى الذي يمكن أن يصل إليه من التعنت، غير ذلك من الجوانب ذات الصلة. ثم تحدث عن البناء الأمني لنظام المعلومات مشيرا إلى عدد من المستويات الأمنية التي يمكن أن تطبق على أنظمة الحاسب الآلي لتأمينها، كما تناول نظم المعلومات في ظروف الأزمات باعتبار أن الظرف الأزموي يحتاج إلى نظام وإدارة معلومات خاص يستوعب طبيعة وأبعاد تلك الظروف.

أما موضوع الاتصالات فقد تناوله من حيث المفهوم والأهمية أيضا، وكذلك مقومات الاتصال الفاعل، مؤكدا أن نظام الاتصال الفاعل يساعد إلى حد كبير في مواجهة الأزمات، وأن ضعف ورداءة هذا النظام كفيل بتقويض كل جهود إدارة الأزمة؛ ومن ثم فشل عملية المواجهة. وفي هذا السياق تناول .. بالتفصيل عناصر عملية الاتصال ووسائل الاتصال في الأزمات التي تشمل الاتصال اللفظي، وغير اللفظي ، والاتصال العام، واتصال جماعات العمل المختلفة، والاتصال التنظيمي والاتصال الجماهيري.

**نموذج إدارة الأزمات**

وفيه تحدث عن الأزمات والكوارث باعتبارها قضايا تتطلب مواجهة متعددة الأطراف والمستويات، وأنها ليست مهمة فردية، بل سياسية واقتصادية واجتماعية وأمنية؛ إلا أنه لا توجد نظرية أو نموذج لإدارة الأزمات يحظى باتفاق وإجماع المختصين، ولذلك أسبابه التي وضحها ، مشيرا إلى وجود قواسم مشتركة بين الأزمات المختلفة، ولذلك وجدت نماذج عدة لإدارة الأزمات؛ يقوم بعضها على أربع

مراحل كما هو الحال لدى (كمفورت (Comfort)) ، وبعضها على ثلاث أو أكثر ولذلك قدم في هذا الكتاب تصورا مقترحا لمقومات النموذج الأمثل لإدارة الأزمات والكوارث يقوم على ثلاثة أبعاد تشكل مراحله الرئيسة، وهي مرحلة التلطيف والتحضير، مرحلة المواجهة، ومرحلة إعادة الأوضاع.

وقد تحدث بالتفصيل عن مقومات كل مرحلة ومتطلباتها، ففي مرحلة التلطيف والتحضير التي يرى أنها تمثل نشاطات المنظمة للحيلولة دون وقوع الكارثة ما أمكن ذلك، أو على الأقل التخفيف من حدة آثارها؛ فإن تلك المرحلة تتطلب القيام بعدد من الإجراءات منها: إنشاء وحدة لإدارة الأزمات، وإنشاء فرق للمهمات الخاصة والتدريب، والتطوع، ومشاركة القطاع الخاص، والتوعية والإعلام، والتعاون الدولي والإقليمي، وإعداد سيناريوهات الأزمة، وقد تناول ذلك كله بالتفصيل مركزا على الأزمات الأمنية.

أما المرحلة الثانية (المواجهة) التي يرى أنها تمثل الاختبار الحقيقي للخطط المعدة سلفا وللتجهيزات والتدريب الذي يسبق حدوث الأزمة؛ فإن كل أزمة أو كارثة تحتاج إلى تكتيك معين لإدارتها والتعامل معها، إلا إن هذا الاختلاف لا يمنع وجود قواسم مشتركة بين هذه الأزمات والكوارث؛ وهو ما دفع إلى تقديم بعض التوصيات العامة والإرشادات المهمة التي يؤدي الاهتمام بها إلى فاعلية المواجهة وتقليص آثار الأزمات وتبعاتها، ولذلك تحدث تفصيلا عن الجوانب التي ينبغي أخذها في الحسبان أثناء مرحلة المواجهة ومنها: تنفيذ خطط الأزمات، قيادة مركز الحوادث، المعلومات والاتصالات، التعامل مع الإعلام، الوقت وأعراض ستوكهولم، ضبط وتنظيم التدخلات ، سرية المعلومات، وأخيرا المصالح وضرورات الأمن.

وفي المرحلة الثالثة الخاصة بإعادة الأوضاع فإن إدارة الأزمة لا تنتهي بمجرد المواجهة وإخماد الأزمة، وإنما تمتد إلى ما بعد الأزمة، وإعادة بناء ما تم تدميره، وإعادة ترتيب الأوضاع، إضافة إلى وضع الضوابط لعدم تكرار الأزمة، والاستفادة من دروس الأزمة.

وفي هذا المجال تحدث عن عدد من المحاور التي ينبغي أخذها في الحسبان في مرحلة إعادة الأوضاع، وتشمل: البناء وإصلاح الأضرار، التقييم والدروس المستفادة، إجراء الدراسات والبحوث، ووضع الضوابط لعدم التكرار.

**القوة الناعمة في إدارة الأزمات**

وفيه تحدث عن معنى القوة الناعمة المتمثل في الحصول على ما تريد من خلال الإقناع وليس الإكراه؛ مستبعدا من تعريفها العقوبات الاقتصادية والسياسية والعسكرية، ولذلك يعرفها بأنها القدرة على التأثير وجذب الأطراف المعنية إلى المسار الذي يخدم مصالح الدولة وكيانها باستخدام الموارد المادية والمعنوية بعيدا عن الإرغام والتهديد.

وبعد ذلك تحدث عن توظيف القوة الناعمة في إدارة الأزمة مؤكدا أنها تبدو أكثر لمعانا حيث تميل إلى الرأفة والتعقل، آخذا في الحسبان أنه أثناء مرحلة انفجار الأزمة يتم توظيف القوة الناعمة والمنهجية الصلبة؛ إذ أن المنهجية الصلبة في هذه المرحلة تستخدم لمنع التدهور والمزيد من الخسائر، وإحلال الأمن والطمأنينة، والردع وإعادة الأوضاع، وإحباط الأعمال الإرهابية، وإظهار القدرة وقوة النظام وسيطرته، وفي هذا السياق يؤكد أن نجاح استخدام القوة الصلبة يعد نجاحا أساسيا يصب في تعزيز القوة الناعمة.

وقد قام .. بتسليط الضوء على (مركز محمد بن نايف للمناصحة والرعاية باعتباره نموذجا مثاليا للتطبيق الفعلي لما يسمى القوة الناعمة التي تدعم القوة الصلبة في التعامل مع قضايا الانحراف الفكري والإرهاب.

**الإعلام أثناء الأزمات**

وفيه أن الإعلام يؤدي دورا مهما ورئيسا في تفاعلات الأزمة سلبا وإيجابا، وأن هذا الدور قد تنامى مع الثورة المعلوماتية وتوسع البث الفضائي، مشيرا إلى الإشكالية المتبادلة في العلاقة بين المسئولين وأجهزة الإعلام، التي تظهر بوضوح أثناء الأزمات فمن جهة تزداد رقابة الجهات الرسمية ذات العلاقة على مصادر الأخبار والمعلومات أثناء الأزمات، وهي قضية جدلية قديمة حديثة؛ فبينما يرى الطرف الأول ضرورة بقاء

هذه المصادر تحت الرقابة يرى الإعلاميون أن من حق الرأي العام أن يتعرف على حقيقة ما يحدث، ومن جهة أخرى يلاحظ أنه في خضم التسابق المحموم بين مراسلي الصحف ووسائل الإعلام المختلفة من أجل التغطية الإعلامية للحدث يقع المراسلون عند قصد أو دون قصد في شرك الدعاية المنحازة لأحد طرفي النزاع. ونظرا لأهمية الإعلام وحيوية القضية الإعلامية بأبعادها المختلفة أثناء الأزمات والكوارث؛ فقد تحدث عنها بالتفصيل من خلال العناوين الآتية:

- الأزمات والإعلام المعاصر.
- الخطط الإعلامية للأزمات.
- الخطاب الإعلامي للأزمة.
- المتحدث الرسمي والبلاغات.
- التعامل مع الحملات المعادية والشائعات.
- دور الإعلام في مراحل الأزمات المختلفة.
- مصاعب الإدارة الإعلامية للأزمة.

**الجوانب النفسية والاجتماعية للأزمات**

وفيه أنه لا ينبغي إغفال الحديث عن الجانب النفسي والاجتماعي عند التعامل مع الأزمات والكوارث؛ فالأحداث تمس الإنسان الذي يتفاعل مع البيئة المحيطة متأثرا ومؤثرا في مكوناتها المختلفة، ولذلك يقرر أن الأزمات تتطلب أجواءً نفسية واجتماعية تختلف عن الحال في الظروف العادية، وقد تحدث بالتفصيل عن الانعكاسات النفسية والاجتماعية للأزمات التي يرى أنه يمكن تصنيفها تبعا لطبيعة الأزمة ومداها ودرجة تأثيرها.

ثم تحدث عن الرعب والهلع أثناء الأزمة مؤكدا أن فجائية وقوع الأزمة أو الكارثة يحدث نوعا من الرعب والهلع بين جموع المتأثرين بأضرارها، وفي كل من شاهد الحدث أو شارك في الإنقاذ، ومع تباين الأشخاص في درجة تأثرهم إلا أن صور الفاجعة تستمر طويلا لدى تلك الفئات مسببة بعض الأضرار النفسية.

وفي السياق ذاته تحدث تفصيلا عن الآثار الاجتماعية والإنسانية للأزمات مشيرا إلى أن الأزمات والكوارث تلقي بظلالها على النواحي الاجتماعية محدثة تغييرات في البناء والسلوك الاجتماعي، إضافة إلى تأثيرها في أساليب التوافق الاجتماعي وإعادة التكيف في المجتمعات المنكوبة ، بما يقتضي الاهتمام بهذا الجانب.

كما تحدث عن الأزمات وآثارها النفسية التي يرى أنها لا تقتصر على أولئك الذين هم في مركز الأزمة فحسب، بل تتعداهم إلى أناس بعيدين عن المركز، مشيرا إلى أنه يمكن تقسيم الأضرار النفسية حسب فئات المتضررين، بدءا بالمحزونين وهم أقارب وأصدقاء الضحايا الذين يعانون من فقد الأحبة؛ حيث تمر خبراتهم النفسية بمراحل متعددة تشمل: مرحلة الصدمة والذهول، ومرحلة الإنكار، ومرحلة النواح والحزن، وأخيرا قبول الواقع والتكيف معه. أما الناجون فيمر قسم كبير منهم بفترات عصبية ويعانون من أعراض نفسية شديدة، ولذلك تتلخص الآثار النفسية لديهم في انشغال الذهن بما حدث، والتخلي عن النشاطات والاهتمامات المعهودة، وخدر المشاعر، واضطراب النوم، والغضب الذي قد يترجم أحيانا إلى عنف وعدوان، والشعور بانعدام الثقة في النفس، والإحساس بالذنب. يلي ذلك المنقذون الذين يتعرضون أيضا لبعض الآثار النفسية نتيجة معايشتهم للحدث.

**التفاوض بين أطراف الأزمات**

وفيه تناول مفهوم التفاوض مشبها إياه بالتجارة، أو مبادلة الأشياء؛ إذ يقوم على مقايضة أمور مهمة بين الطرفين، وفي هذا السياق أورد عددا من التعاريف، ومنها: انه الدخول في حوار أو نقاش مع طرف أو أطراف أخرى بهدف الوصول إلى اتفاق يرضي الأطراف المتفاوضة ويضمن الحد الأدنى المقبول من المكاسب.

ثم تحدث عن شروط التفاوض ومجالاته ومراحله؛ حيث يرى أن عملية التفاوض تمر بأربع مراحل تتمثل في الإعداد والمناقشة، وتقديم المقترحات، والمساومة، ولكل منها متطلباتها التي ذكرها بالتفصيل.

أما أساليب التأثير والاختراق فقد ناقشها مؤكدا أن التفاوض الاختراقي هو عكس محاولة فرض موقف على الطرف الآخر، فبدلا من محاولة فرض فكرة جديدة عليه؛ يحاول المفاوض أن يشجعه على الوصول لنفس الفكرة بنفسه، وبدلا من الإملاء على الطرف الآخر ما يجب فعله يتركه لكي يصل إلى ذلك بنفسه، وفي هذا السياق شرح أهم خطوات وإستراتيجيات الاختراق.

وبما أنه لا يمكن لشخص أن يقوم بمفرده بعملية التفاوض مما يقتضي تشكيل فريق التفاوض المناسب؛ فقد أفرد لهذا الموضوع جانبا من هذا الفصل، حيث تحدث عن تشكيل فريق التفاوض في الأزمات الأمنية الذي يتضمن قائد الفريق، والمفاوض الأساسي، والمفاوض الاحتياطي، وضابط الاتصال، والطبيب النفسي، موضحا أهم الصفات والخصائص التي يجب أن تتوافر لدى المفاوض، ومنها: القدرة على تصور المشكلة في مجملها، والقدرة على تحليل المواقف ومعرفة جوانبها المختلفة، والقدرة على الحكم على الأمور والاستناد على التقدير الشخصي حين تكون المعلومات قاصرة أو غير صحيحة، والقدرة على اتخاذ القرارات وحسن التصرف في الأزمات، وقد اختتم هذا الفصل بالحديث عن أهم الحقائق والتكتيكات التفاوضية.

**أجهزة الحماية المدنية لمواجهة الكوارث**

وفيه تحدث عن الحماية المدنية من حيث النشأة والمهام، وعن منظمات الحماية المدنية، وعن طب الكوارث، وعن الدفاع المدني كنموذج لإدارة الكوارث.

**مواجهة الكوارث غير التقليدية**

وفيه تحدث عن مواجهة الكوارث غير التقليدية، وهي تلك التي تنشأ من مواد غير تقليدية تشمل العناصر الكيميائية والبيولوجية والإشعاعية، وهذه الكوارث تقع عمدا كما هو الحال في الحروب والنزاعات أو إهمالا نتيجة للأخطاء البشرية أو الفنية.

وقد استعرض بعض الأخطار غير التقليدية وسبل التعامل معها بدءا ببيان أنواع الكوارث غير التقليدية، ومنها أسلحة الدمار الشامل التي تبرز خطورتها عند

استعمالها أو إهمالها أو عدم الحفاظ عليها أو المتاجرة بها؛ مما قد يؤدي إلى وقوع كارثة.

ثم تحدث عن الانقلاب الحراري المرتبط بتزايد النشاط الصناعي وتطور وسائل النقل وازدحام المدن وتعرض الهواء لأشكال الملوثات المختلفة، وكذلك ثقب الأوزون والتغيير المناخي، والمخلفات الصناعية. ثم تحدث عن الكوارث البيئية ذات الأسباب الكيميائية مع إيراد بعض الأمثلة على الكوارث التي حدثت خلال العقود الماضية.

وفي هذا السياق تحدث بالتفصيل عن إدارة الكوارث الكيميائية والإشعاعية باعتبارها بحاجة إلى احتياطات وإدارة من نوع خاص- فعلى سبيل المثال- يلاحظ أن للكوارث الكيميائية خصائص مشتركة يؤدي التعرف عليها وأخذها في الحسبان إلى وضع أسس عامة للسلامة، ويؤدي تطبيقها إلى التقليل من احتمالات وقوع هذه الكوارث بإذن الله، ويقلل من حجم الخسائر الناتجة عنها إن حدثت.

وقد اختتم هذا الفصل بالحديث عن دور التقنية الحديثة في مواجهة الكوارث غير التقليدية.

**حالات أزموية**

إن العالم قد مر بكثير من الأزمات والكوارث عبر التاريخ ، وقد كلفت تلك الكوارث الأمم خسائر كبيرة في الأرواح والممتلكات، وقد عانت الجهات الرسمية والأهلية صعوبة مواجهة هذه الأزمات والكوارث والاستعداد لها والتخلص من آثارها. و تلك الجهات منها من نجح في احتواء الأزمة والتعامل بإيجابية مع تفاعلاتها وإفرازاتها، ومنها من تخبط وارتبك وعجزت إمكاناته المحدودة عن مواجهة حدة الأزمة وسعة انتشارها وفداحة آثارها، ولكن تلك الأزمات تبقى في ذاكرة التاريخ لتستلهم منها الأمم والشعوب الدروس والعبر، ولذلك قام باستعراض بعض الحالات الأزموية في هذا الفصل الذي اختتم به الكتاب؛ وذلك لإبراز العلاقة بين النظرية والتطبيق، ولإثراء الموضوع بالتجارب العالمية، وقد شملت الحالات التي تناولها ما يلي:

- أزمة الصواريخ الكوبية (أزمة سياسية).
- أزمة الحديبية (أزمة دينية).
- كارثة مصنع المبيدات في بهوبال الهندية (كارثة صناعية).
- الدفاع المدني السعودي خلال أزمة الخليج (أزمة حربية).
- أزمة الإغماء الجماعي للطالبات في مصر (أزمة نفسية).
- أزمة الحادي عشر من سبتمبر بأمريكا (كارثة إرهابية).
- كارثة تسونامي عام 2004 (كارثة طبيعية).
- زلزال أغادير في المغرب (كارثة طبيعية).

# الفصل الرابع

## إدارة الأزمات الأمنية

في الوقت الذي يدخل فيه العالم العقد الثاني من الألفية الثالثة، ومع التطورات العلمية كماً وكيفاً التي يشهدها، إلا أن ثمة كثيراً من التحديات التي تواجهه حيث تفاقمت وتكاتفت كثير من تلك التحديات في صورة أزمات و كوارث، حتى غدا العصر الذي نعيش فيه هو عصر الأزمات والكوارث.

وعلى الرغم من تعدد الميادين التي تباغتها و تداهمها هذه الأزمات و الكوارث، إلا أن الميدان الأمني هو أكثر الميادين صراعاً مع هذه الأزمات والكوارث، و لا عجب في ذلك فالظاهرة الأمنية هي أهم الظواهر تداخلاً وتشابكاً وتعقيداً؛ الأمر الذي يجعل من الحكمة القول إن جميع الأزمات و الكوارث وبخاصة الكبرى منها هي أزمات وكوارث أمنية حقيقية، ما يبرز بجلاء قوة التحديات الأمنية المعاصرة.

وفي سياق متصل و نتيجة لكثير من المتغيرات و العوامل فقد غدت كثير من الظواهر الإجرامية المستحدثة كالإرهاب، تضفي أبعاداً جديدة ومستحدثة على الأزمات والكوارث، عدا ما تصنعه من أزمات جديدة ضاعفت حجم التحديات الأمنية الماثلة أمام مؤسسات الدولة الوطنية الحديثة، وفي طليعتها المؤسسة الأمنية التي أصبح من أهم أولوياتها وتحدياتها كيفية إدارة الأزمات الأمنية.

و انطلاقاً ممَّا تقدم، تأتي هذه الدراسة التي قسمت إلى ثلاثة محاور رئيسة؛ يتناول المحور الأول منها الأزمات الأمنية، أما الثاني فيتناول التفاوض في إدارة الأزمات الأمنية، في حين يتناول الثالث مجموعة تطبيقات أمنية أزموية.

**المبحث الأول: الأزمات الأمنية مفهومها وعوامل ظهورها وخصائصها و إستراتيجيات المواجهة**

**أولاً: مفهوم إدارة الأزمات والكوارث الأمنية، والمفاهيم ذات العلاقة**

تعود التطبيقات العلمية الدالة على إدارة الأزمات إلى قديم الزمان، فقد كانت البشرية وما تزال تستنفر كل إمكاناتها وجهودها ودفاعاتها عندما تتعرض لأي أزمة إلا أن إدارة الأزمات Crisis Management كميدان علمي له مفاهيمه و أصوله ينتمي إلى علوم السياسة والإستراتيجيات والإدارة، فهو من المفاهيم السياسية الإستراتيجية. وقد تزامن بروزه مع بروز مفهوم الأمن الوطني ( National Security) حيث نشآ معاً، وفي أحضان المؤسسات السياسية والعسكرية والفكرية في الولايات المتحدة الأمريكية.

و على الرغم من المنشأ السياسي الإستراتيجي لمفهوم إدارة الأزمات، إلا أن شيوع المفهوم وارتباطه الموضوعي الوثيق بالتطبيق المرشد لوظائف الإدارة التقليدية، وبحكم أن العمليات السياسية والأمنية والعسكرية هي إدارة من نوع و مستوى معين؛ فإن مفهوم إدارة الأزمات قد وجد حضناً أكثر دفئاً و أقل تعقيداً ألا وهو علم الإدارة باعتبار أن كل من الميادين العلمية الأخرى لها إضافتها التي تتواءم وخصوصيات المجالات والمشكلات التي تدرسها وتسعى لإيجاد حلول لها، وقد كان للتطورات العلمية الهائلة التي شهدها العالم في العقود القليلة الماضية أثرها السلبي الذي تدفعه البشرية كضريبة حتمية لتقدمها؛ فغدت تستخدم في أحيان كثيرة بشكل أو بأخر في تأزيم العلاقات الإنسانية على المستويات كافة وفي شتى المجالات، هذا التأزيم وإن لم يكن ذا طابع أمني مباشر إلا أنه يُشكل بالضرورة بعداً أمنياً له آثاره الأمنية المباشرة و غير المباشرة، الأمر الذي استدعى وجود ميدان علمي تطبيقي متخصص يُعنى بإدارة الأزمات الأمنية (Security Crisis Management).

و إن التحديد الدقيق لمفهوم إدارة الأزمات الأمنية يتطلب التعرف على مجموعة من المصطلحات والمفاهيم ذات الصلة المباشرة، وهي: الإدارة والقيادة الأمنية، الأزمة والكارثة، الأمن والأمن الوطني والأمن الشامل، إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات، ثم

الأزمة الأمنية، وصولاً إلى محاولة وضع تعريف جامع مانع لإدارة الأزمات الأمنية و ذلك على النحو الآتي:

**الإدارة و القيادة، و القيادة الأمنية**

تُشير كلمة (الإدارة Administration) إلى الخدمة، وقد جاء أصلها اللغوي من الكلمتين اللاتينيتين (Ad) بمعنى (To)، و (Minister) بمعنى (Serve)، ومعناها في اللغة العربية (لكي يخدم)، وفي الاصطلاح، هي: النشاط الحيوي الموجه نحو التعاون المثمر والتنسيق الفاعل بين الجهود لتحقيق الأهداف بكفاية وفاعلية. (محمود، 1997م). ولقد استقر الرأي على أن وظائف الإدارة الرئيسة، هي: التخطيط، و التنظيم، والتوجيه، و التنسيق، والرقابة.

وتُعرف القيادة، بأنها: «القدرة على التأثير في سلوك الأفراد والجماعات، وتوجيههم بطريقة معينة، تحقق كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم، في سبيل الوصول إلى الأهداف المبتغاة» (صامويل، و توماس، 1983)، أي أن العملية القيادية تركز على ثلاث عمليات رئيسة، هي: تحديد الاتجاه والرؤية، وحشد القوى تحت هذه الرؤية، والتحفيز وشحذ الهمم. وهناك أوجه شبه بين الإدارة والقيادة، حيث يحدد كل منهما ما يجب عمله، و كلاهما يخلق الجو الذي يساعد على تحقيق ذلك العمل، كما أنهما يتأكدان من تحقيق الـمُراد وفقاً للأسس الموضوعة، لكن ثمة أوجه اختلاف بين كل من الإدارة والقيادة، فالإدارة تعتمد على التخطيط في إطار زمني مع التركيز على تقليل عنصر المخاطرة إلى أقصى درجة، في حين تعتمد القيادة على التكامل و التوجيه والالتزام والتحفيز عن طريق خلق جو من المفاجآت المستمرة التي تساعد على تفجير الطاقات الكامنة. و بجانب ما يتمتع به المدير من سمات ومقومات تمكنه من أداء وظائفه، فإن القائد الفاعل يتسم بمجموعة من السمات والصفات، بعضها فطرية؛ كالذكاء، والشجاعة، والحزم، والصدق، والتواضع، والقوة والاستقامة، وبعضها مكتسبة؛ كالعلم، وضبط النفس، والجرأة، والطموح، إضافة إلى الخصائص الاجتماعية؛ كاللطف، والرفق، والعدل، والشورى، وكظم الغيظ وقبول النصيحة، وحسن اختيار الأعوان.

وانطلاقاً من ذلك، تبدو أهمية القيادة في العمل الأمني؛ ذلك أن المواقف الأمنية هي مواقف إدارية واجتماعية وسياسية معا، ولها أبعادها المتعددة التي تتطلب التركيز على عدد من المهارات القيادية بشكل خاص، مثل: التوجيه وإدارة الوقت والقدرة على التفكير الابتكاري. وإذا كان وجود مثل هذه المهارات في ظل الظروف والمواقف الأمنية العادية يبدو مهماً فإن الأمر يبدو أكثر أهمية وأشد إلحاحا في ظل الأزمات والكوارث الأمنية.

**الأزمة والكارثة**

ترجع جذور كلمة (أزمة) إلى الكلمة (Crisis) الإغريقية الأصل، فقد ظهرت في الطب الإغريقي القديم تعبيراً عن نقطة تحول مصيرية في تطور المرض، يرتهن بها شفاء المريض خلال فترة زمنية محددة أو موته، ومن ثم تكون مؤشرات المرض أو دلائل الأزمة هي الأعراض التي تظهر على المريض و الناجمة عن الصراع بين الميكروبات والجراثيم ومقاومة الجسم لها، و ليس عن الأزمة المرضية التي ألمت به. ومن هنا شاع استخدام الكلمة في المعاجم والكتب الطبية، ثم انتقل استخدامها في بداية القرن التاسع عشر للتعبير عن ظهور المشكلات التي تواجهها الدول، إشارة إلى نقاط التحول الحاسمة في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

وتتباين المدلولات اللغوية لمفهوم الأزمة، ففي اللغة العربية تعني كلمة أزمة: الشدة والقحط (قاموس مختار الصحاح)، أو هي: ضيق المجال وعسر الخلاص منه (قاموس المصباح المنير). أما في اللغة الإنجليزية فتشير كلمة (Crisis) إلى نقطة تحول إلى الأحسن أو إلى الأسوأ في مرض خطير أو في خلل وظيفي ما، أو تغير جذري في حالة الإنسان، وفي أوضاع غير مستقرة (قاموس و يبسترWebester). وفي اللغة الصينية تستخدم كلمتي (Wet-ji_؛ فالأولى تعني الخطر، في حين تدل الثانية على الفرصة التي يمكن استثمارها. وهنا إشارة إلى براعة القيادة في تصور إمكانية تحول الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية، التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة الظروف وإيجاد الحلول السديدة.

و قد تعددت تعريفات مصطلح الأزمة بتعدد الميادين الفكرية و التطبيقية التي يُستخدم فيها المصطلح، إذ اهتم علم الاجتماع بدراسة الأزمة عبر علم سوسيولوجيا الأزمات، الذي يدرس السلوك الاجتماعي أثناء مواجهة الأزمات التي يتعرض لها البناء الاجتماعي، كذلك أولى علم النفس أهمية فائقة لدراسة الأزمة باعتبارها تشكل ارتباكاً في العلاقات المستقرة الـمُراده للإنسان، و هي تظهر عندما تكون تلك العلاقة مهمه له، وعندما يدرك الناس تحطم العلاقات أو تدهورها.

ويتسع المفهوم السياسي للأزمة باعتبارها حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي وتستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي يمثله، سواء أكان هذا التحدي إدارياً أم سياسياً أم نظامياً أم اجتماعياً أم اقتصادياً أم ثقافياً، لكن الاستجابة الروتينية المؤسسية لهذه التحديات تكون غير كافية، فتُحوّل المشكلة إلى أزمة. ومن وجهة نظر علم الإدارة فقد تحدد مفهوم الأزمة بأنه: حالة أو موقف يتسم بالتهديد الشديد للمصالح أو الأهداف الجوهرية، وبضغط الوقت أو الضغط الزمني. و لذلك فإن الوقت المتاح لمتخذ القرار قبل وقوع الأضرار المحتملة و تفاقمها يكون محدوداً جداً، و يتأثر أساساً بخصائصه وسماته، ومستوى الضغط الذي يشعر به.

ويلاحظ فيما تقدم، وجود بعد أمني واضح في كافة المعاني الدالة على مصطلح الأزمة، و من هنا اتجه كثير من الباحثين والخبراء لإعطاء الأزمة بعداً أمنياً خالصاً فهي موقف أو حدث أو مجموعة أحداث، متوقعة أو غير متوقعة، تتسم بالخطورة و العمق واتساع التأثير وتسارع الأحداث، ما يجعل من الصعوبة بمكان السيطرة عليها بالطرق المعتادة. (النويصر، 1423ه)، وهي خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الأطراف المعنية وغالباً ما تكون بفعل الإنسان. (علي، 1994م)، أو هي تلك النقطة الحرجة أو اللحظة الحاسمة التي يتجدد عندها مصير تطورها، أما إلى الأفضل و إما إلى الأسوأ، الحياة أو الموت، الحرب أو السلم، لإيجاد حل لمشكلة ما أو انفجارها. (العماري، 1993م)، وهي أيضاً خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسة التي يقوم عليها هذا النظام. (الحملاوي، وشريف 1997م)

وكذلك، هي توقف الأحداث المنظمة و المتوقعة واضطراب العادات والعرف، ما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن، وتكوين عادات جديدة أكثر ملاءمة.

ويتداخل مفهوم الأزمة مع مفهوم الكارثة (Disaster) المشتق من الكلمة اللاتينية (Dis) أي القوة السلبية (Astrum)، ومعناها في العربية: النجم السيئ أو سوء الطالع والبعض يستخدمها بمدلول واحد وهذا غير صحيح، والبعض الآخر يفرق بينهما إما من معيار مصدر الفعل معتبراً أن الأزمات من فعل الإنسان، في حين أن الكوارث طبيعية، وإما من معيار إمكانية التنبؤ معتبراً الأزمة قابلة للتنبؤ، في حين لا يمكن التنبؤ بوقوع الكارثة و هذا أيضاً غير صحيح، وهو ما أكدته المنظمة الدولية للحماية المدنية في تعريفها للكارثة، بأنها حوادث غير متوقعة ناجمة عن قوى طبيعية أو بسبب فعل الإنسان، ويترتب عليها خسائر في الأرواح وتدمير في الممتلكات، و تكون ذات تأثير شديد على الاقتصاد الوطني والحياة الاجتماعية، وتفوق إمكانيات مواجهتها قدرة الموارد الوطنية وتتطلب مساعدة دولية (www.ucdo.org). وتأكيداً لذلك فقد أشار إلى مجموعة من الملحوظات التي تميز الازمة عن الكارثة، وهي:

-أن الأزمة أعم وأشمل من الكارثة، حيث تعني الأولى كافة الأزمات الصغيرة والكبيرة، المحلية، والإقليمية، أو الدولية، أو حتى الأسرية، و أيضاً تعني بشكل عام الكوارث، في حين أن مدلول الكارثة يكاد ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشامل والخسائر الكبيرة في الأرواح والممتلكات.

-أن للأزمة مؤيدين و معارضين داخلياً وخارجياً، في حين أن الكارثة نادراً ما يكون لها مؤيدون.

-أن في الأزمة تتجه الجهود نحو اتخاذ قرارات لحلها؛ و هذه الجهود تتراوح بين النجاح و الفشل، في حين أن الجهود حيال الكارثة تكون عقب وقوعها، وتتركز هذه الجهود في التعامل مع الآثار الكارثية.

-أن الأزمة قد تُفضي إلى كارثة، كما أن الكارثة قد تولد أزمة أو أزمات متنوعة.

-أن المفاجأة في الأزمة تصاعدية، و هي كاملة في الكارثة.

-أن الخسائر في الأزمة معنوية؛ قد يصاحبها خسائر بشرية ومادية، و هـي في الكارثـة بشريـة وماديـة كبيرة.

-أن أسباب الأزمة إنسانية، و هي في الكارثة غالباً طبيعية؛ وأحياناً إنسانية.

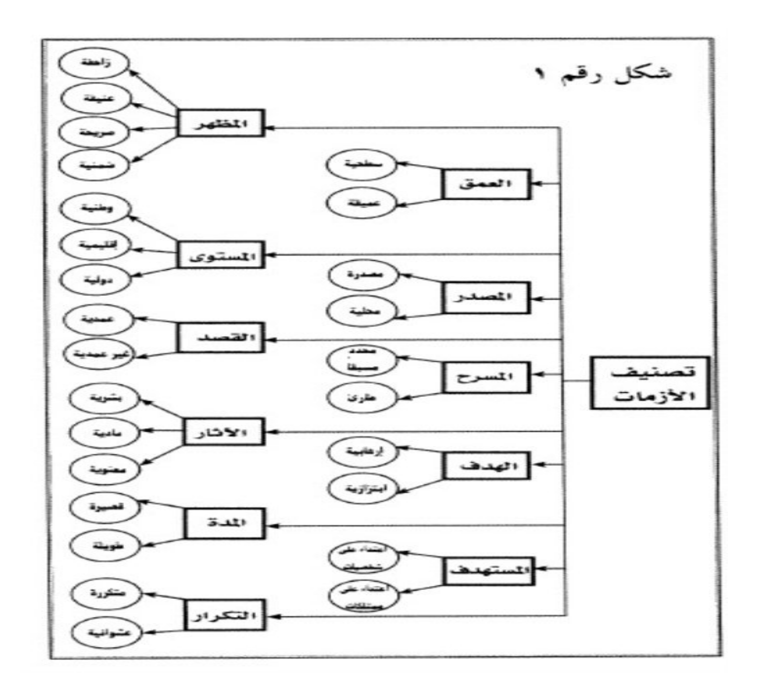
-أن التنبؤ بوقوع الأزمة ممكن، وصعوبة ذلك في الكارثة.

-أن الضغط و التوتر العالي يُحيط بمتخذ القرار الأزموي، لكن ذلك يتفاوت في الكارثة تبعا لنوعها.

-أن المعونات والدعم في الأزمة تصل أحيانا؛ وتكون سرِّية، لكنها في الكارثة تصل غالباً علانية.

-أن مواجهة الأزمة تكون من خلال أنظمة و تعليمات داخليـة، لكنهـا في الكارثـة قـد تتسـع لتشـمل أنظمة الحماية المدنية كافة؛ المحلية والإقليمية والدولية.

و تجدر الإشارة إلى وجود تصنيفات متعددة للأزمة طبقـاً لمـا هـو مبـين بالشـكل رقـم (1)، وذلـك وفقـاً لمنظور هذه الأزمات، فمن حيث المستهدف بالاعتداء؛ تُصنف إلى اعتداء عـلى شخصـيات، واعتـداء عـلى ممتلكات، ومن حيث الهدف؛ تُصنف إلى أزمة إرهابية، وأزمة ابتزازية، ومن حيث مسرح الأزمـة؛ فهنـاك أزمة حُدد فيها سلفاً مسرح الحادث، وأزمة خلقتها الظروف في مسرح الحادث، ومن حيث المصدر؛ فثمة أزمة مُصدرة، وأخرى ذات جذور محلية، و من حيث العمق؛ تُقسم إلى أزمة سطحية أو أخرى عميقة، و من حيث التكرار؛ توجد أزمة دورية مُتكررة، وأزمة فُجائية عشوائية غير مُتكررة، ومن حيث المدة؛ توجد أزمة قصيرة، وأخرى تطول مدتها، ومن حيث الآثار فهناك أزمـة تُخلـف خسـائر بشريـة، وأخـرى تُخلـف خسائر مادية، وثالثة تُخلف خسائر معنوية، في حين أن ثمـة أزمـة توقـع الآثـار السـابقة مجتمعـة، ومـن حيث القصد؛ فمنها العمدية، وغير العمدية الناتجة عن الإهمال، ومن حيث مسـتوى المعالجـة؛ فتـتراوح بين أزمة وطنية، وأخرى إقليمية، وثالثة دولية، أما من حيث المظهـر؛ فثمـة أزمـة زاحفـة وأخـرى عنيفـة مفاجئة، وثالثة صريحة معلنة، ورابعة ضمنية مستترة.




وتأخذ هذه الدراسة بتقسيم الأزمة من حيث طبيعتها، ولذلك تصنف الأزمات تحت نـوعين رئيسـين؛ الأزمـة الطبيعيـة، التـي لا يكـون لإرادة الإنسـان تـدخل بهـا كـالزلازل والبراكـين والأعاصـير والفيضـانات والجفاف ونضوب الموارد المائية والأزمات غير الطبيعية التـي تحـدث بسـبب تـدخل الإنسـان كالتهديـد بالغزو العسكري والجرائم الإرهابية، مثل: اختطاف الطائرات والسـفن، واحتجـاز الرهـائن، والتفجـيرات، وانهيار السدود نتيجة الإهمال، والواقع أن كلتا الأزمتين الطبيعية وغير الطبيعية لهما بعد أمنـي؛ وإذا مـا كبر حجم أي منهما، وتصاعدت الخسائر الناجمة عنها؛ فإنها ستكون بالضرورة أزمة أمنية، أو كارثة أمنية؛ نظراً لانعكاساتها على الأمن الوطني بمفهومه الشامل.

**الأمن، والأمن الوطني، والأمن القومي، والأمن الشامل**

تشير المعاجم اللغوية كافـة إلى أن الأمـن هـو نقـيض الخـوف، وقـد ورد في (المعجـم الوسيط، 2004م:28): (أمِنَ) أمناً، وأماناً، وأمنـاً، وأمنـة: أي اطـمأن ولم يخـف فهـو آمـن وأمن، وأمين. يقال: لك الأمان: أي قد أمنتك. وأمن البلـد: أطـمأن فيهـا أهلـه ومـن الشر، ومنــه ســلم، وأمــن فلانــاً عــلى كــذا: وثــق بــه واطــمأن إليــه، أو جعلــه أمينــاً عليــه

وفي التنزيل الكريم: (قَالَ هَلْ آمَنُكُمْ عَلَيْهِ إِلاَّ كَمَا أَمِنتُكُمْ عَلَى أَخِيهِ مِن قَبْلُ فَاللّهُ خَيْرٌ حَافِظًا وَهُوَ أَرْحَمُ الرَّاحِمِينَ) (سورة يوسف:64). وعلى عكس علماء اللغة الذين أجمعوا على إعطاء معنى واحد لمصطلح الأمن، نجد أن معانية تعددت لدى الباحثين في شتى حقول المعرفة، وكافة الميادين، وبخاصة عقب انتهاء الحرب الباردة، حيث تحرر كثر من الباحثين وكذلك مراكز الدراسات الإستراتيجية من المتغيرات التي كانت تحكمهم في بحث الموضوع الأمني، الذي اقتصر لفترة طويلة على الإشارة إلى القدرة العسكرية للدولتين العظيمتين آنذاك. وقد برزت مجموعة جديدة من المفاهيم الدالة على الأمن، فغدا مفهوم الأمن الإنساني الذي يتخذ من الفرد وحدة تحليل رئيسة، والأمن المجتمعي الذي يركز على المجتمع كوحدة واحدة، وعاد التركيز على البعد التنموي للأمن، في إشارة إلى الرؤية التنظيرية لمكنمارا الذي قال: «إذا كان الأمن يتضمن شيئاً فهو يتضمن القدر الأدنى من النظام والاستقرار، وإذا لم توجد تنمية داخلية أو على الأقل درجة أدنى منها؛ فإن النظام والاستقرار يصبحان أمرين مستحيلين...، وإن الأمن هو التنمية، ودون تنمية لا يمكن أن يوجد أمن».

وعلى الرغم من أهمية التطورات التي طرأت على صعيد الدراسات الأمنية وما أرسته من مفاهيم جديدة، يبقى مفهوم الأمن الوطني الذي ارتبط بأمن الدولة الوطنية الحديثة من أبرز المفاهيم السائدة، باعتباره محور مستويات الأمن الشامل وهو يعني: «أمن الدولة في عناصرها الأساسية، الشعب والأرض والسيادة ونظام الحكم، من حيث حفظ حقوق مواطنيها الخاصة والعامة، ومن حيث منع الاعتداءات الخارجية.

ويتطابق مصطلح الأمن الوطني مع مصطلح الأمن القومي عندما تكون الأمة موحدة في دولة واحدة، لكنهما يختلفان عندما تكون الأمة من دول عدّة أوأوطان سياسية عدّة.

وتنطلق هذه الدراسة في نظرتها للأمن من منظور شمولي ومتكامل، فالأمن الوطني هو أول مستويات الأمن الثلاثة، الوطني، والإقليمي، والدولي، و هي المستويات التي يُفترض أن تمتد إلى الأصعدة الوطنية، والإقليمية، والدولية كافة. ولكل

من هذه المستويات مجالات تتسع لتشمل المصالح والقيم الإنسانية كافة؛ و هي المجالات التي تتضمنها كافة شؤون ومناحي الحياة الإنسانية، والاجتماعية والاقتصادية، والسياسية، والفكرية، مع إعطاء خصوصية لمنظومة القيم والعادات والتقاليد، المرتبطة بمتغير الزمن، لترتبط هذه المجالات مع بعضها البعض عبر المستوى الواحد، أو عبر المستويات الثلاثة مجتمعة وتُشكل منظومة أمنية متكاملة. هذا المفهوم الذي يجب أن يسود للأمن، يجد أساساً له في الدين الإسلامي الذي جاء رحمة للعالمين، وتفرضه الضرورات العصرية التي جعلت العالم يعيش في قرية صغيرة تواجه كثيراً من التحديات والأزمات الأمنية المترابطة ،بدءاً من التحديات الاقتصادية والاجتماعية؛ حيث الفقر والجهل والمرض، ومروراً بالصراعات الإقليمية والمحلية، وخطر انتشار الأسلحة النووية والإشعاعية والكيمائية والبيولوجية إلى الإرهاب والجريمة المنظمة.

إن الترابط الشديد بين تلك التهديدات وما تحمله في أحشائها من أزمات أمنية حقيقة كبرى؛ بعضها قد برز على السطح، وبعضها الآخر يلوح في الأفق، إنما يُشير إلى عدم فاعلية أي مواجهة لا تُبنى على استراتيجيات علمية ضمن نطاق شامل فمكافحة الفقر تتطلب نفس فاعلية مكافحة انتشار الأسلحة نفسها، ومكافحة فيروس نقص المناعة (الإيدز) يتطلب مقدار قوة مكافحة الإرهاب نفسه، كما أن جهود القضاء على خطر الأسلحة الخفيفة لابد من أن تساير جهود القضاء على خطر أسلحة الدمار الشامل، بل إن مواجهة هذه التهديدات تتطلب تضافراً في الجهود و المؤسسات الإقليمية والدولية. وتقع المسؤوليات بشكل رئيس على الحكومات باعتبارها المسؤولة عن تسيير الوحدات الأساسية للنظام الدولي و هي الدول، و إذا كانت كل دولة أو كل مجموعة من الدول متحدة بحكم العقيدة و الهوية و التاريخ و المصير المشترك، فإن عموم دول العالم متحدة بحكم الضرورة الأخلاقية والإنسانية وكذلك بحكم المصالح المشتركة، ولا أدلّ على هذه المصالح من حجم الخطر الداهم المشترك الذي تمثله هذه التهديدات. وبناء على ما تقدم، فإن المعالجة الحقيقية لهذه التهديدات والتحديات والأزمات تتطلب الانطلاق من مفهوم واسع وشامل ومتكامل

يستند إلى فلسفة «تستهدف معرفة و رفاهية الإنسان وحريته، من خلال الحفاظ على نفسه وماله وعرضه ودينه وعقله، وتأمين كيانه الاجتماعي (المجتمع) والسياسي (الدولة) وتقوية شخصيته الطبيعية والاعتبارية، وتستلزم تضافر جهود كافة أجهزة ومؤسسات الدولة والمجتمع المدني والأهلي، كل في حدود اختصاصه ومسؤولياته، عبر تشريع وإنفاذ آليات وتدابير فاعلة ومتكاملة للوقاية والمكافحة والعلاج، بحيث تضمن هذه المواجهة إحداث التنمية في جميع مجالات الحياة الإنسانية وضمن كافة مستوياتها التنظيمية»

**إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات**

نشأ اصطلاح إدارة الأزمات في الأصل، من خلال علم السياسة والإستراتيجية والإدارة؛ وذلك للإشارة إلى مهمة الدولة في مواجهة الكوارث المفاجئة، والظروف الطارئة؛ كالحروب والزلازل والأوبئة، ثم تطور وأخذ بعداً بالغ الأهمية في مجال العلاقات الدولية؛ إشارة إلى ممارسات الدولة على صعيد السياسة الخارجية حيال إدارة العلاقات المتأزمة، لكنه ازدهر كعلم وفن له أصوله ومفاهيمه ومهاراته ضمن علم الإدارة.

ويُعنى علم إدارة الأزمات بكيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، فهو علم إدارة التوازنات ورصد حركة واتجاهات القوة، والتكيف مع المتغيرات المختلفة، وبحث آثارها في المجالات كافة.

ومن التعريفات الجيدة لإدارة الأزمات، أنها: «العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاية والفاعلية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة، وأخيراً دراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين

طـرق التعامـل معهـا مسـتقبلاً، مـع محاولـة تنظـيم الفائـدة الناتجـة عنهـا إلى أقصى درجـة ممكنة».

وإذا كانت إدارة الأزمة تعني كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة، مع تجنب سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها؛ فإن قوام الإدارة بالأزمـات هـو افتعالهـا واتخاذهـا قناعاً لتغطية مشكلات الكيان الإداري وإخفائها؛ فهي تفقد الاهتمام بها إزاء نظيراتها المختلفة والأشد تأثيراً.

ويعرّف الخبراء الإدارة بالأزمات (Management by Crisis) بأنها: «فعل يهـدف إلى توقـف أو انقطـاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع؛ بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط أو الوضـع لصالح مدبره». ويُطلق البعض على الإدارة بالأزمات: علم صناعة الأزمة للتحكم والسيطرة على الآخـرين. ومن المهم التذكير بأن الأزمة المفتعلة لا تحقق أهدافها، إلا إذا استوفت مواصفات، أهمها: الإعداد المبكر لها، وتهيئة مسرح التنفيذ، والتوزيع الـدقيق للمهـام عـلى منفـذيها، وتحديـد التوقيـت الملائـم للتنفيـذ، وإيجاد مبرراته و ذريعته.

إن الأزمة المصنعة لها إيقاع سريع ومتلاحق، ويتسم بتراكم الإفرازات والنتـائج و كـلٌّ منهـا تعمل عـلى تحقيـق الهـدف المـراد تحقيقـه، و إذا لم يتحقـق فلـن يخفـف التـأثير المصـاحب لإفرازات الأزمة، ولن تهدأ قوى صنع الأزمة، أو لن تتراجع حتـى يتحقـق ذلـك الهـدف، الـذي يتمثل في الآتي:

- إخفاء المشكلات الرئيسة الموجودة بالفعل؛ إذ إن الأزمة المفتعلة تصرف التفكير عنها.
- السعي إلى السيطرة والهيمنة على بعض المواقع أو المناطق تحت دعوى الحماية أو الخوف مـن اعتداءات أطراف أخرى.
- السعي إلى إجبار الأشخاص، أو الجماعات، أو الكيانات، عـلى اتخـاذ مواقـف دفاعيـة، بـدلاً مـن مواقفها الهجومية، التي كانت تتخذها من قبل.
- الخروج من الأزمات مع استمرار تحقيق نجاحاتها.

و مع أن الإدارة بالأزمة ليست عملية إستراتيجية؛ إنما عملية هامشية تنتهي بسرعة وتحتاج إلى إعلانها السريع؛ فإن كثرة اتباعها يصيب الكيان بالضعف. ويسيطر القائد فيها على الأمور سيطرة مستبدة؛ فضلاً عن أن ثورة الاتصالات والمعلومات وازدياد الوعي أفقدا هذا الأسلوب تأثيره؛ فبات استخدامه لا يحقق النتائج المرادة منه إلا في الكيانات التي يسيطر فيها القائد سيطرة كاملة على المجتمع.

**الأزمة والكارثة الأمنية، وإدارتها**

الأزمة الأمنية، هي: تلك الحالة التي يستفحل فيها الموقف الأمني، بشكل يجعل الأمن محل تهديد، ما يتطلّب مواجهة من قبل الأجهزة الأمنية المختصة؛ بمساعدة من قبل أجهزة أخرى رسمية وطوعية؛ من أجل السيطرة على الموقف واحتواء أضراره و إعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه، وذلك في أقصر مدة ممكنة وبأقل خسائر بشرية ومادية ومعنوية.

ففي مثل تلك المواقف تكون المصالح والقيم الأمنية محل تهديد، باعتبار أن مفهوم المصالح الأمنية، يشمل: مصالح وقيم الأفراد والمجتمع مع اتساعه، ومفهوم الأزمات الأمنية يتسع ليشمل الكوارث الأمنية، حيث الخسائر الفادحة في الأرواح و الممتلكات وسواء كانت هذه الأزمة والكوارث طبيعية بإرادة الله سبحانه و تعالى، أو نتيجة لإهمال البعض في أداء واجباته، أو كانت بفعل أعمال مادية يرتكبها أفراد أو جماعات خارجة على القانون والنظام العام؛ بقصد إحداث خلل ما في الحالة الأمنية في البلاد ومثالها: قيام مجموعة إرهابية باختطاف رهائن، أو قيام فئة ما بتنفيذ اعتصام كبير يتسبب بإعاقة سير مرافق الدولة بانتظام وباضطراد، بحيث يصبح الأمن بمفهومه الشامل محل تهديد، ما يستلزم ضرورة مواجهة هذه الأزمة بحكمة بالغة تقضي في الحالة الأولى حماية أروح الرهائن، وفي الحالة الثانية ضمان سير مرافق الدولة بانتظام، ما يعني في الحالتين الحفاظ على الأمن والنظام العام وهيبته واستقراره وهذا هو صُلب جوهر مفهوم إدارة الأزمات الأمنية، الذي يُشير إلى الجهود النظرية التعبوية والتطبيقية العملياتية كافة التي تقودها الأجهزة الأمنية المعنية حيال

التعامل مع الأزمات والكوارث، التي من شأنها الإخلال بالأمن الوطني بمفهومه الشامل.

**ثانياً: عوامل ظهور الأزمات الأمنية**

الأزمة ما هي إلا فشل لمتخذي القرار الإداري، إما بسبب خلل أو فساد إداريين أو خبرة محدودة أو عدم المعرفة، وقد تكون بسبب تضافر هذه العوامل كلها أو بعضها و لذلك فإن تكرار الأزمات وتعددها يتطلبان تحديد عوامل نشوئها، وخاصة أن لها مقدمات تدلّ عليها وظواهر متعددة ترافقها، بداية من مرحلة نشوئها وحتى احتوائها وإيجاد حلولها الملائمة. ولمراحل الأزمة المختلفة تداعياتها، التي تعدُّ مقدمة لأحداث ومتغيرات عدّة، تطرأ على الحاضر وتطال المستقبل، وتنتهي نتائجها إلى تغيير الموقف عمّا كان عليه قبل نشوء الأزمة.

ويرى الباحث أنه من الصعب الأخذ بمدخل السببية في دراسة وتحليل الأزمات الأمنية، هذه الصعوبة مردها لتلك المتغيرات المتعددة التي تؤدي مهمة في تشكيل الظاهرة الأمنية أو في بروزها، أو في توجيهها و انتشارها، على أن ذلك لا ينفي أن ثمة سبباً أو أسباباً مباشرة، ربما أنها قد أسهمت أما في تسريع تشكيل الأزمة الأمنية أو تسريع ظهورها، أو امتدادها، مع التأكيد هنا على أن وجود خصوصية قد تطبع هذه الأزمة، أو تلك، بسمة تميزها عن غيرها من الأزمات، أضف إلى ذلك أن عامل الزمن يبقى أحد أهم المتغيرات التي يُضفي على الأزمات الأمنية خصوصياتها.

انطلاقاً من ذلك، و بالرجوع إلى نتائج الدراسات والبحوث، وفي ضوء آراء الخبراء وأيضاً من واقع التجربة العلمية والعملية، يمكن تحديد أبرز العوامل التي تؤدي مهمة بالغة في ظهور الأزمات، وهي:

- **سوء الفهم:** الأزمات الناجمة عن سوء الفهم، تكون دائماً عنيفة؛ إلا أن مواجهتها تكون سهلة، في ما إذا نجحت القيادة الأمنية في سرعة إدراك هذا العمل.
- **عدم استيعاب المعلومات بدقة:** يشترط في اتخاذ القرارات السديدة استيعاب المعلومات و تفهمها بصورة صحيحة، إذ إن الخطأ في إدراكها وتداخل الرؤية

سيكونان عاملان لنشوء أزمات شديدة العنف للكيان الإداري أو المشروع أو الدولة ناجماً عن انفصام العلاقة بين ذلك الكيان والقرارات المتخذة.

●**سوء التقدير و التقييم:** وهو من أكثر عوامل نشوء الأزمات، وخاصة في حالة الاصطدام العسكري الناشئ عن الإفراط في الثقة غير الواقعية، و استمرار خداع الذات بالتفوق، فضلاً عن سوء تقدير قدرات الطرف الآخر والتقليل من شأنه؛ ما يسفر عن سوء تقدير للموقف برمته، وتزداد التوازنات اختلالاً إذا استغفل الطرف الآخر نظيره، فعمد إلى حشد طاقاته والاستعداد الجيد للمواجهة، التي يختار توقيتها الملائم، ويحقق المفاجأة، التي تصل إلى درجة الصدمة، التي تفقد الطرف الأول توازنه؛ فيختل تفكيره، ويلجأ إلى أساليب ارتجالية تتمخض عن أزمة مدمرة تصاحبها غالبا ضغوط عنيفة تطيح بالكيان.

●**الإدارة العشوائية:** هذا الأسلوب من الإدارة لا يسبب الأزمات فقط؛ وإنما يساعد كذلك على تدمير الكيان نفسه، ويكون باعثاً على تحطيم قدراته وإمكانياته واستعداده لمواجهتها. فالإدارة العشوائية تنبثق من الجهل وغياب النظرة العلمية الإستراتيجية، وتشجع الانحراف والتسيب والتكالب على المكاسب المرحلية قصيرة الأجل. ويجعل ذلك متخذ القرارات غير مؤمن بالتخطيط وأهميته، كما يساعد على إشاعة الصراع بين مصالح الإدارة ومصالح العاملين في الكيان الإداري. وتستبدل الإدارة العشوائية الرقابة الأمنية بالمتابعة العلمية الوقائية، ما يشيع الخوف و التطاحن والتشابك، ويصبح الكيان كلّه مرتعاً للفساد والإفساد واستباحة الموارد، فتتولد أزمات عدّة، من أهمها: انخفاض معدلات الإنتاج وتدنّي مستواه، وارتفاع معدلات دوران العمل. وتنتشر هذه الأزمات بعامة في بعض دول العالم النامي، التي تفتقد الرؤية المستقبلة العملية.

●**السيطرة على متخذي القرار:** يحمل هذه الرغبة الابتزاز، وإيقاع متخذ القرار تحت ضغط نفسي ومادي، واستغلال تصرفاته الخاطئة، التي كان قد اقترفها وبقيت سرّاً؛ لإجباره على اجتراح تصرفات أكثر ضرراً، تصبح هي نفسها مصدراً للتهديد والابتزاز. ويُعد هذا الباعث جزءاً أساسيا من آليات صناعة الأزمة التي

تستخدمها الكيانات العملاقة في تدمير الكيانات الصغرى؛ لإجبارها على التخلي عن عقيدتها التنموية لتتحول إلى تابع هامشي.

●**اليأس:** اليأس أزمة نفسية وسلوكية، تشكل خطراً داهماً على متخذي القرار إذ تُحبطهم، وتُفقدهم الرغبة في العمل والتطور والتقدم، وتُسلمهم إلى حالة راتبة (الروتين)، وتتفاقم الأزمة لتكون حالة اغتراب بين الشخص والكيان، وتصل إلى قمّتها بانفصام مصلحتيها، ويتضح ذلك في الأزمات العمالية الناتجة من ظروف العمل غير الملائمة وانخفاض الدخول، وعدم مراعاة الإدارة للظروف الإنسانية وتتطلب مواجهة هذا النوع من الأزمات إشاعة جو من الأمل من خلال تحسين تلك الظروف وتأمين مكاسب العاملين.

●**الشائعات:** تعدُّ الشائعات من أهم العوامل الباعثة على الأزمات الأمنية، بل قد تكون مصدرها الأساسي، إن وُظِّفت مقترنة بحقائق عدة ملموسة، و بأسلوب معتمد و مضلل، و في توقيت ملائم، و في إطار بيئة محددة، و يتضح ذلك بجلاء، من خلال الأزمات التموينية، وتلك العمالية الناجمة عن إشاعة تخفيض الأجور، أو الاستغناء عن عدد من العمال، و قد يسبب ذلك مظاهرات عمالية عنيفة، تتطلب معالجتها حكمة بالغة تحول دون تسببها بخسائر مادية وبشرية جسيمة.

●**استعراض القوة:** تنتهج هذا الأسلوب الكيانات الكبيرة الرامية إلى تحجيم الكيانات الصغيرة الصاعدة، وكذلك تلجأ إليه الكيانات الأصغر؛ رغبة في قياس رد فعل الكيانات الأكبر حجماً، وبذلك تبدأ عملية استعراض القوة من دون حساب مسبق للنتائج، فتولد الأزمة وتتفاقم مع تتابع الأحداث وتراكم النتائج.

●**الأخطاء البشرية:** وهي من أسباب نشوء الأزمات سواء أكانت من الماضي أم الحاضر أم المستقبل، بل قد تكون عاملاً من عوامل نشوء كارثة تتوالد منها أزمات عدّة، تكشف عن خلل في الكيان الإداري.

● **الأزمات المخطَّطة:** وهي الأزمات المختَلَقة؛ وقد تسَّمى في بعض الأحيان أشباه الأزمات، وهي بخلاف الإدارة بالأزمة التي تُنظم من أجل حل أزمة كبرى وإنما يتم اختلاقها بعد توافر فرصة مواتية تسمح بتحقيق أهداف مبيتة، ومثالها حادث

خليج تونكين، حيث مَرّ زورقان تابعان للقوات البحرية لفيتنام الشمالية بجوار مدمرتين أمريكيتين كانتا ترابطان فيه، ورغم أن ذلك لم يسفر عن أي تهديد أو خسائر للمدمرتين، إلّا أن الرئيس الأمريكي جونسون تلقّفه ليفتعل أزمة كبرى تحمل الكونجرس الأمريكي على السماح له بالتدخل في فيتنام.

- **تناقض السُبل:** تنشأ الأزمة في هذه الحالة عن اختلاف طموحات منفذي القرار وأهدافهم، وتعدد توجهاتهم؛ فمنهم من يعمل على تنفيذ القرارات بسرعة وآخرون يتباطؤون فيه، وهو ما يُفقد متخذ القرار رؤيته لما يدور داخل الكيان الإداري ويوقعه تحت تأثير تعارضهم لو حاول التوفيق بين الجانبين، من خلال تغيير قراراته، عندها يمسي الكيان الإداري متخبطاً مفتقدا وحدته الفكرية والعملية للكيان الإداري، ما ينجم عنه أزمات غامضة لا يمكن تحديد أسبابها فتضمحل الثقة بمتخذ القرار. ومع استمرار محاولات التوفيق تتسع دائرة عدم المصداقية ويزداد الشك في القدرات وتتفاقم الأزمة.

- **تضارب المصالح:** يعدّ تضارب المصالح وتباينها من العوامل الرئيسة لنشوء الأزمات، سواء على المستويين المحلي أم الدولي، كذلك إذا تضاربت المصالح بين الكيانات أو الأشخاص برز الدافع إلى نشوء الأزمة؛ إذ سيعمل كلُّ طرف على خلق الأزمات للطرف الآخر، وسيسعى كلُّ منهما لاستمرار استفحالها وضغطها على الجانب الآخر، وعلى الرغم من أنها تضر بالطرفين، إلا أن كلاً منهما يتوخّى أن يكون إضرارها بالآخر أشدّ و أفدح .

**ثالثاً: سمات و خصائص الأزمات الأمنية**

الأزمات التي تعترض الدولة على اختلاف أنماطها و مجالاتها وأحجامها تكاد تشترك بمجموعة من السمات والخصائص، منها: أنها ذات تهديد صريح أو ضمني للأمن الوطني، و غالباً ما يكون ثمة انعدام أو قصور في المعلومات المتعلقة بأبعادها ما يؤثر بدوره في دقة توقع مسارها، وهي أحداث مفاجئة يُمكن أن تؤدي إلى شل تفكير الطرف الآخر وإرباك خططه. ويعدّ متغير الزمن أهم المتغيرات التي تؤدي مهمة

في كيفية وآلية مواجهة الأزمة، و لعل الفترة الواقعة بين ظهور الأزمة واتخاذ القـرار هـي أخطـر الفـترات على الإطلاق.

و الأزمات بعمومها وبخاصة الكبرى منها، هي أزمات ذات بعد أمني، أمـا الأزمـات الأمنيـة الخالصـة، فهي أزمات تكاد تكون معقدة، ذلك أن الظاهرة الأمنية هي ظاهرة معقدة، تتشابك و تتداخل فيها كثير من المتغيرات و العوامل، التي تؤثر فيها و تتأثر بها، ما يُضفي على الأزمة الأمنية مجموعة مـن السـمات والصفات والخصائص، وهي:

-**التشابك والتداخل:** الأزمة الأمنية ذات أحداث متداخلة ومتشابكة، تماماً كما هي الظاهرة الأمنية في تداخل متغيراتها المتعددة.

**الاستفحال**: الأزمة الأمنية في الغالب تتجه نحو التصاعد السريع، وبخاصة إذا ما انعدم توقع حـدوثها أو تأخر القرار الفاعل في مواجهتها، فأزمة اختطاف مجموعـة مـن الرهـائن قـد تسـتفحل لتأخـذ منحـىً دموياً، في حال أقدم المجرم على قتل أحد هؤلاء الرهائن، أو قتلهم جميعاً.

**التجاوز و التعدي**: في الأزمة الأمنية تنعدم القدرة على إيجاد حلول سريعة وفاعلة لها، تتعدي نطاقها الزماني أو المكاني أو الموضوعي أو البشري، أو كلها مجتمعة فانعدام القدرة على مواجهة ملائمـة لأحـداث شغب في مدينة ما، قد يتسبب في امتداد أحداث الشغب إلي مدن أخـرى , كـما أن عـدم السـيطرة عـلى مسرح جريمة إرهابية قد يتجاوز نتائجها المقصـودة في مسرح الجريمـة المسـتهدف إلى أمـاكن أو أهـداف أخرى.

**صعوبة السيطرة**: الأزمة الأمنية تجذب على الفور اهتمامات قطاعات كثيرة من المجتمـع؛ أفـراداً ومجموعات ومؤسسات، فالبعض معني بالحقيقة، والـبعض بالأسـباب، والـبعض معنـي بالنتـائج، و هناك تلتقي أهدافه مع أهداف مفتعلي الأزمة، أو من هـم بانتظـار فشـل التعامـل معهـا لتحقيـق أغراض شخصية، أو سياسية، و على ذلـك سـتكون هنـاك صـعوبة في السـيطرة عـلى الأزمـة الأمنيـة. والإدارة الأمنية الرشيدة هي التي تكـون قـد تهيـأت قـدر الإمكـان لتحقيـق سـيطرة عـلى الأزمـات المتوقع حدوثها، أو التي حدثت فجأة؛ لأن البديل هو العكس، وهو يعني استفحال الأزمة وتعـديها وتجاوزها.

**عدم وضوح الهدف**: أصبح من الشائع أن الذين يفتعلون الأزمات الأمنية لا يفصحون عـن أهـدافهم الحقيقية، أو أنهم يبدون خلاف ما يخفون من أهداف، بل وربما أنهم يبرعون في إعلان أهداف يرى فيها العامة حقوقاً مشروعة أو مطالب إنسانية، أو دينية، ولعل من أبرز الأمثال على ذلك تلك الأزمات الأمنية التي تنشأ عن ارتكاب جرائم إرهابية.

**التسويف والمماطلة**: يعدّ عامل الزمن أهم وأقوى العوامل التي تـؤدي وظيفـة مهمـة في نتائج الأزمات الأمنية، وهذا الأمر ليس بخافٍ على الجهة التي تفتعل الأزمة الأمنيـة؛ ولـذلك تراها تلجأ إلى أساليب التسويف والمماطلـة وبخاصـة في فـترة التفـاوض مـع الجهـاز الأمنـي، ومن هنا فإن الإدارة الأمنية الواعيـة هـي التـي تجعـل متغـير الوقـت سـيفاً بيـدها لا سـيفاً مسلطاً عليها.

**التدمير والتخريب**: الأزمات الأمنية يصـاحبها تـدمير وتخريـب في الأرواح والممتلكـات و بخاصـة الممتلكات العامة، وذلك قد يكون هدفا للقـائمين عـلى الأزمـة، وقـد يكـون أسـلوبا أو أداة لتحقيـق الهدف.

**سرعة الانتشار**: فالعالم يعيش في قرية كونية تلاشت فيها الحدود والمسافات وأصبحت الصـورة ماثلـة أمام العين، فقد شاهد العالم تفجيرات 11 سبتمبر على الهواء مباشرة.

**خطورة التبعات**: للأزمات الأمنية تبعات خطيرة تمس المصالح الجوهرية في المجتمع، وهـذه التبعـات عبارة عن ردات فعل إيجابية و سلبية على السواء، الأولى تؤيد توجهات الأزمة، والثانية عبارة عـن حالـة الرعب التي تسود في المجتمع.

### رابعاً: مراحل الأزمات الأمنية، وأطوارها

تمر الأزمة الأمنية بثلاث مراحل زمنية رئيسة، هي: مرحلة ما قبل ظهور الأزمة ومرحلة وقـوع الأزمـة، ومرحلة ما بعد الأزمة، وتضم كل من هذه المراحل الزمنية مجموعة من طور أو مجموعة أطوار عمليـة، وذلك كما يلي:

مرحلة ما قبل ظهور الأزمة: وهي المرحلة التي تتكون فيها الأزمة وتبقي في طور الكمون، حيث تنضج فيها أسباب ميلاد الأزمة وتكون مهيأة للولادة في أي لحظة، طالما لم تقم الإدارة الأمنية باتخاذ تدابير تحول دون ولادة هذا الجنين المكتمل النمو.

**مرحلة الأزمة:** تتكون هذه المرحلة من أربع أطوار، و هي: الميلاد، والتصاعد والانفجار، والنضج، كما يلي:

**طور الميلاد:** حيث تبرز الأزمة على سطح الأحداث معلنة نفسها بشكل صريح وواضح.

**طور التصاعد:** هنا تستقطب الأزمة الاهتمام، فتأخذ دائرة أوسع، وتأثيراً أعمق، ولذلك تبدو أهمية احتواء الأزمة في هذا الطور، قبل الانتقال إلى طور آخر.

**طور الانفجار:** تتفجر الأزمة نتيجة الفشل في احتوائها.

**طور النضج:** تصل الأزمة إلى أقصى درجاتها من ناحية التأثير والعنف، ويتباين طور النضج بين أزمة وأخرى وفق العوامل الذاتية الخاصة بكل منها.

**طور الانحسار:** هنا تستعيد الإدارة الأمنية السيطرة على زمام الأمور، و تتجه الأوضاع نحو العودة إلى ما كانت عليه.

**مرحلة ما بعد الأزمة:** في هذه المرحلة يكون طور اختفاء الأزمة، عندما تفقد قوى الدفع المولدة أو الموجهة لها، بحيث تختفي مظاهرها بالكامل، ولا يبقى سوى آثارها و نتائجها، وتتمثل التحديات هنا في مدى تقويم المراحل الثلاث السابقة، والتعرف على أوجه القصور لدعمها وتلاشيها مستقبلاً، وأيضاً مواطن القوة من أجل دعمها.

**خامساً: إستراتيجية مواجهة الأزمات الأمنية**

الإستراتيجية كلمة غير عربية مشتقة من الكلمة اليونانية (Strategos) التي تعني علم الجنرال، وهي كلمة قديمة في التراث الفكري للبشرية عُرفت في اليونان القديمة (26-67ق م)، وهي تشير إلى «مجموعة القرارات المهمة المشتقة من عملية إدارية عالية التنظيم؛ لاتخاذ قرارات على المستويات الإدارية في المنظمة»، وتشير

الاستخدامات المحددة لكلمة إستراتيجية (Strategos) في الحضارة التاريخية القديمة إلى وصف شخصية (الجنرال) المكونة من أبعاد ثلاثة، هي:

**البعد الأول**: الجنرال، هو ذلك الشخص الذي يتصرف بصورة حازمة، حيث أن الوصف الوظيفي لمهمته هو اختيار الطريق الأنسب الواعد بتحقيق ميزة تنافسية من نوع ما، فهو يقوم بمجموعة من الأفعال الموجهة ذات الطبيعة المهمة (الإستراتيجية)، التي تعتمد أساسا على قدرته على توظيف عقله الإستراتيجي الشامل في إدارة ساحة المعركة، في الوقت الذي يحتفظ فيه باليقظة الإستراتيجية المطلوبة للاحتفاظ بخطوط الإمدادات سالكة؛ لخلق و إدامة الشروط الضرورية التي تساعد على اكتشاف الفرص السانحة المفاجئة.

**البعد الثاني**: الجنرال، هو ذلك الشخص الذي يتصرف وهو يعلم أنه ليس في فراغ، وأن قوى أخرى في المسرح الأوسع حوله تؤثر وتتأثر بطريقته في التصرف واتخاذ القرارات، وتمارس بناء على هذا ضغوطاً على النتائج التي يسعى لتحقيقها ولذلك فهو يدرك أن عليه مراقبة المشهد بكل تفاصيله دون السقوط بإحدى مزالقه الخطرة، ويتابع ويحلل كل ما يقال بين صفوف قواته، ويعرف ما يتطلبه النصر في معركة البقاء، وينجز مهمات مهمة لتحقيق أهدافه، وذلك يعتمد على قدرته في تحفيز قواته، ومفاوضة قواده للتزود باحتياجاته، ومفاوضة المديرين للوصول إلى أكثر الشروط ملاءمة لتحقيق السلام.

**البعد الثالث:** الجنرال: هو ذلك الشخص الذي يمتلك حساً عميقاً بالزمن يدرس خططه وتحركاته الإستراتيجية بعمق وينفذها في أوقاتها المناسبة.

وبذلك يتضح أن مصطلح الإستراتيجية ذا الأصول العسكرية قد جاء ليعبر عن الشمول في التفكير والتصرف، بجانب بعد النظر وسعة الأفق؛ و لذلك انتقل هذا المفهوم من ميدان المعركة الحربية إلى ميدان الإدارة، ولم يعد حكرا على العلوم العسكرية، بعد أن أخذ يغزو ميادين العلوم الأخرى كافة، منذ انتهاء الحرب العالمية الثانية. ففي ميدان العلوم العسكرية استخدم المصطلح في إشارة إلى فن القيادة بمعنى إتباع أفضل الوسائل في ظل السلطات والإمكانيات العسكرية المتاحة لتحقيق

الأهـداف المرجـوة، وفي السـياق نفسـه عـرّف (B.H. Liddel Hart) الإسـتراتيجية، بأنهـا: (فـن توزيـع واستخدام الوسائل العسكرية لتحقيق هدف السياسة»، وفي ميدان العلـوم الإداريـة عرّفهـا (Derker)، بأنها: «تحليل الموقف الحاضر وتغييره إذا تطلـب الأمـر ويـدخل في ذلـك تحديـد ومقـدار المـوارد»، و عرّفها ( Certo، وزميله)، بأنها: «مجموعة من الإجراءات تستهدف التأكد من أن المنظمة سوف تحقـق أهدافها وغاياتها»، أما في ميدان العلوم السياسية، فتُعرف الإستراتيجية بأنها: «علم وفن وضع الخطـط العامـة المدروسـة بعنايـة، والمصـممة بشـكل متلاحـق ومتفاعـل ومنسـق لاسـتخدام المـوارد لتحقيـق الأهداف الكبرى).

وأما في ميدان العلوم الأمنية فتعرف الإستراتيجية الأمنية، بأنها: تصور عام أو إطـار عـام أو خطة بعيدة المدى تعمل على توظيف إمكانيات وطاقات مؤسسـات الدولـة والمجتمـع كافـة، وتوجيهها للعمل بشكل منتظم وتكاملي وفاعل، لتحقيق الرخاء والأمن بمفهومه الواسـع، عـبر مجموعة من الخطط الفرعية والبرامج والوسائل التنفيذية المختلفة التي تنسـجم مـع طبيعـة كل قطاع ومؤسسة، وعلى ذلك يمكن تعريف إسـتراتيجية إدارة الأزمـات الأمنيـة بمجـرد توقـع حدوثها، أو حال وقوعها فعلاً بحيث تحدد الغايات والأهداف، والآليات والأجهزة والمؤسسات المعنية، والإمكانيات والقدرات، والبعد الزمني لكـل ذلـك، وبحيـث يمثـل هـذا التطـور إطـاراً ومرجعية عامة للعمليـات الأمنيـة كافـة، المؤديـة لتحقيـق الأهـداف والغايـات المعلنـة وغـير المعلنة.

وتنطلق الإستراتيجيات الأمنية الحديثة مـن مرتكـزات البيئـة التـي تعمـل مـن خلالهـا وهـي تستند لأساس علمي ومشاركة تكاملية تتضافر من خلالها جهـود المؤسسـات الرسـمية والأهليـة ومؤسسات القطاع الخاص، لتحقيق أهدافها عبر كافة الميادين الوقائية والتصادمية والعلاجية، و هو ما يُعمل به على صعيد إدارة الأزمات الأمنية ومع ذلك فـلا يوجـد نمـوذج إسـتراتيجي لإدارة الأزمات الأمنية يحظى بإجماع الخبراء والباحثين، وفيما يلي عرض لأهـم المنطلقـات الإسـتراتيجية لإدارة الأزمات الأمنية:

**المنطلقات الإستراتيجية لإدارة الأزمات الأمنية**

إستراتيجية إدارة الأزمات الأمنية الفاعلة هي التي تنطلق من محددات تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها المبتغاة، وتتمثل هذه المحددات في مجموعة القيم الإنسانية والدينية والأخلاقية والثقافية للمجتمع، بجانب ذلك، فقد حدّد مجموعة من المبادئ العامة التي تقوم عليها إستراتيجية إدارة الأزمات، ويمكن الاهتداء بهذه المبادئ؛ لبلورة مجموعة من المنطلقات التي تتأسس عليها إستراتيجية إدارة الأزمات الأمنية، وذلك على النحو الآتي:

-القدرة على التكامل بين مختلف العمليات الأمنية والسياسية والاقتصادية والإدارية.

-تأصيل مناخ إداري يقوم على التفاهم والمشاركة والعمل بروح الفريق الواحد، بين جميع الوحدات العاملة على إقرار وتنفيذ العمليات الأمنية.

-المرونة التي تُمكن من التشكيل التنظيمي للوحدات الأمنية المختصة، وإعادة تشكيلها وفق ظروف الأزمة الأمنية.

-بلورة الأنظمة والقوانين ذات العلاقة بإدارة الأزمات الأمنية.

-تشجيع الدراسات والبحوث الأمنية، مع التركيز على استخدام المنهج الإحصائي للاستفادة من تجارب الماضي واستشراف المستقبل.

-تحديد أفضل الأساليب لتنمية وعي الرأي العام بمخاطر وتحديات إدارة الأزمات الأمنية.

-بناء وتنمية شبكة الاتصالات الفاعلة، التي من شأنها تأمين المعلومات اللازمة بكفاية و فاعلية.

-تحديد الخيارات والأسبقيات والمفاضلة بين البدائل المطروحة، مع التركيز على متغير الزمن والمكان، وباقي المتغيرات ذات العلاقة.

-إقامة منظومة مؤسساتية تكاملية، تراعي تنوع الاختصاصات، قائمة على مبدأ الشراكة بين القطاعين العام والخاص، ومنظمات المجتمع المدني.

**نموذج إستراتيجية إدارة الأزمات الأمنية**

نظراً لتباين الأزمات الأمنية و تعقدها وتطورها وتداخلها وتشابكها وغموضها فتباينت اجتهادات الخبراء والباحثين المهتمين بإيجاد تصور إستراتيجي للتعامل مع هذه الأزمات، حيث تراوحت تلك التصورات ما بين ثلاث إلى ست مراحل، وقد تباينت مسمياتها، إلا أنها تكاد تشترك جميعها في الانطلاق من المراحل المتفق عليها للأزمة الأمنية. وفي السياق ذاته فقد حدّد مجموعة من العمليات اللازمة لإدارة الأزمات الأمنية، ويتضح من خلال مراجعتها وربطها بالنظريات والتجارب الأزموية الأمنية العصرية، أن هذه الرؤية الناتجة عن تجربة علمية وعملية؛ إذا ما تمّ إثراؤها فيما يخص مرحلة ما بعد الأزمة، فستشكل في مجملها نموذجاًلإستراتيجية فاعلة لإدارة الأزمات الأمنية، على أن تأخذ في اعتباراتها الخصوصيات التي تميز كل أزمة عن غيرها من الأزمات، وفيما يلي إيضاح لمكونات هذا النموذج التي تتكون من خمس عمليات أمنية رئيسية، هي:

**أولاً: العمليات الوقائية**

تستهدف العمليات الوقائية الحيلولة دون وقوع الأزمات الأمنية، وفي حال وقوعها التحكم فيها، ومحاولة التقليل من آثارها قدر الإمكان. وتستهدف أيضاً تحسين الأداء الأزموي بشكل عام. وبذلك فإن هذه العمليات تُعنى باكتشاف عوامل الأزمات وأسبابها في مرحلة الكمون، والعمل على إزالة هذه العوامل والأسباب بهدف وأد الأزمات الأمنية المتوقعة في مهدها، أو احتوائها في طور الميلاد وقبل طور الاستفحال.

وتتطلب هذه العلميات مجموعة من المدخلات البشرية والمادية، كما ترتكز بشكل رئيس على الاستخدام المرشد للمعلومات، إذ تنطلق العمليات الوقائية من معلومات وتجارب وتحليلات الماضي والحاضر، ومن أبرز متطلباتها:

نظام معلومات متكامل من الناحية البشرية والفنية، يقوم بجمع معلومات كاملة وموثقة ومحدثة باستمرار، وتحليلها وتصنيفها وتمريرها لصنّاع ومتّخذي القرارات الأمنية.

نظام فاعل للمراقبة والاتصال، مع نظام إنذار مبكر وفاعل؛ يعمل على اكتشاف الأزمات في مرحلة ما قبل الأزمة، أو على الأقل في الطور الأول من ظهور الأزمة.

إعداد سيناريوهات علمية للأزمة الأمنية، على أن تخضع هذه السيناريوهات لتدريب ذا مستوى عال من قبل فريق إدارة الأزمات.

وجود نظام تقويم للأداء الأزموي، للوقوف على جوانب القصور والضعف؛ بهدف تصحيحها، وجوانب القوة؛ بهدف تدعيمها.

تنمية الاستعداد والجاهزية القصوى نحو تحويل العمليات الوقائية إلى عمليات مواجهة و اشتباك.

**ثانياً: عمليات المواجهة و الاشتباك الميداني**

إذا ما أعلنت الأزمة الأمنية عن نفسها إما بالانفجار المفاجئ أو بالتصاعد التدريجي المؤدي إلى تأزم الموقف الأمني، فذلك إعلاناً صريحاً عن فشل الجهود الوقائية الإستراتيجية في وأد الأزمة، وهنا تتحول الإستراتيجية نحو تنفيذ الشق الثاني من خلال عمليات المواجهة المباشرة المتمثلة في كافة الجهود التي توجه للسيطرة على الأوضاع، وإنهاء الأزمة بأقل التكاليف. وتتسلسل هذه العمليات بدءاً من الإبلاغ من جهة عليا في مستوى قيادي، لها حق إصدار أو استصدار القرار الذي يُحدد الموقف الأزموي، ودرجة الاستعداد المبدئي، وقوة الواجب المكلفة بمواجهة الأزمة والقائد الذي ترتبط به كافة الأجهزة المعنية بالأزمة؛ مروراً بتوزيع المهام على فريق عمليات مواجهة الأزمة الأمنية؛ ثم مباشرة القائد الأمني العملياتي لمهامه، وذلك على النحو الآتي:

-تكليف المسؤولين عن الاستخبارات والعمليات والإدارة والتموين الذي عليهم مباشرة المهام، والبدء بتحليل الأزمة والمهمة إلى عناصرها الأساسية وتقدير الموقف كل في اختصاصه.

-تشكيل قوة الواجب وقوة التدخل وتحديد مهامها وقيادتها.

-تشكيل مجموعات التفاوض والتنسيق والاتصالات، والأمن والتقويم والمتابعة والإعلام والعلاقات العامة.

-تشكيل مجموعات الإنقاذ والإخلاء والإيواء.

التوجيه بجمع المعلومات على الطبيعة ومن مصادرها عن الأماكن (المخططات والهواتف والغاز والكهرباء، والطرق والمنشآت الحيوية والعقبات والأبواب والأسطح ونقاط المراقبة والاستطلاع وغيرها)، وعن الأشخاص (الطرف الإرهابي والرهائن والداعمين) وعناصر القوة والأسلحة والتجهيزات المتوافرة مع الإرهابيين، وهدف الطرف الإرهاب، ومن هم وراءه وتهديداتهم ومطالبتهم وموقع كل الإرهابيين والرهائن، وغيرها من المعلومات مثل ردود الفعل المحلية والدولية والتغطية الإعلامية وإعادة قراءة الخطط و تعديلها بناءً على هذه المعلومات.

التوجيه بنشر قوة الواجب قريباً من بؤرة الأحداث مع إحلال قوة الواجب محل أي قوات أمنية أو غيرها، سبق لها مباشرة الحادث، ووضع هذه الأخيرة خارج النطاق المباشر لمنطقة الحادث الأمني، مع إبقائها قريبا لأخذ المعلومات وللإسناد، مع فرض الطوق والنطاق الأمني المناسب.

إبلاغ واستدعاء منسقين من الأجهزة المساندة، وفي مقدمتها الشرطة والمرور والدفاع المدني والهلال الأحمر والمرافق العامة، مثل البلديات والمياه والكهرباء والاتصالات وأي جهة أخرى، خدمية أو غير خدمية، لها علاقة بالوضع الأزموي.

الاجتماع بالأركانات وبرؤساء المجموعات، والبدء بتحليل المهمة وتقدير الموقف على مستوى القيادة.

التوجيه بإعداد أمر العمليات الرئيس وأوامر العمليات الملحقة، من قبل الأركانات كل حسب اختصاصه.

التوجيه بوضع الخطط والخطط البديلة، وتحليل الفاعلية المقارنة لكل خطة وعرضها على الجهات الأعلى (إذا لزم الأمر)، لاستصدار القرارات والموافقات أو التوجيهات.

توقيع وإصدار أو توزيع أوامر العلميات والخطة أو الخطط المعتمدة، موضحاً بها ساعة الصفر والوصف الدقيق التفصيلي للمهام والواجبات وكيفية التنفيذ، وقوات الواجب والقوات المساندة وتجهيزاتها وتسليحها وزمان ومكان التنفيذ، وتعليمات التنسيق والإشراف والمتابعة وإصدار التوجيهات والأوامر التي تدعم التنفيذ حتى انتهاء المهمة.

تكليف قوة الاقتحام والتدخل بأن تكون قريبة من موقع الحدث، والبدء بجمع المعلومات ووضع الخطط التكتيكية للتدخل، والتدريب عليها تمهيداً لتنفيذ خطة الاقتحام والمواجهة.

إنشاء ثلاث غرف عمليات: الغرفة الأولى؛ هي التي تجهز للمسؤولين الكبار من المعنيين باتخاذ القرارات ذات الخطط السيادية والقرارات المهمة، والغرفة الثانية؛ هي غرفة الخطط والعمليات الخاصة بقائد قوة الواجب، ومساعديه ومستشاريه وأركاناته، وقائد وحدة التدخل ومسؤولي العلميات والخطط، والغرفة الثالثة، هي غرفة العمليات الخاصة بمجموعة الاتصالات والتفاوض الأمني، وهذه مرتبطة بالموقف الراهن وطبيعته.

الاندماج الكلي في الأزمة والاهتمام بها، عن طريق تنظيم عمل فريق إدارة الأزمة وقوة الواجب والمجموعات المساندة.

تكليف مجموعة الاتصالات وفريق التفاوض بمباشرة كل الأعمال الضرورية استعداداً لإجراء التفاوض، مثل تجهيز أدوات الاتصال والتنصت وجمع المعلومات فيما عدا فتح الاتصال وبدء التفاوض مع الطرف المسبب للأزمة، وهو أمر قد يحدث أو لا يحدث بناءً على طبيعة وظروف وتطورات الأزمة.

يبدأ فريق التفاوض تداول المشكلة موضوع التفاوض من جميع جوانبها، ويكون الهدف هو إنهاء الأزمة دون استخدام القوة، بأقل قدر من الخسائر المادية والبشرية والمعنوية، بما في ذلك سلامة الرهائن إن وجدوا، وسلامة الممتلكات وسلامة الإرهابيين أنفسهم، وكل ذلك في حدود ما يصدر من توجيهات وموافقات وأوامر عمليات وحدود يضعها أو يصدرها المسؤول الأول، وفقاً لدرجة مسؤوليته في هرم

السلطة الأمنية، و يتمّ تحليل وتقويم الموقف التفاوضي وتبني إستراتيجية محكمة للتفاوض بناء على المعطيات وعلى الموقف الرسمي من الحدث.

إبلاغ الممثليات الدبلوماسية ذات العلاقة بالحدث، في حال كون الأمر يستدعي ذلك، وطلب مندوب منها للمتابعة، ويكون ذلك وفق التوجيهات، وبعد استصدار الأوامر من الجهات العليا وعن طريق القنوات الدبلوماسية.

التعامل مع الأزمة وإنهاؤها إما بالتفاوض واستسلام الجناة، أو باستخدام القوة.

التأكد من إنجاز وإحكام المهمة، وإحكام السيطرة على الأوضاع والاطمئنان إلى استتباب الأمن.

الاجتماع بالقادة والأركانات ورؤساء المجموعات، والطلب من الجميع كتابة تقاريرهم عن المهمة وتسجيل وقائعها، كل حسب اختصاصه، ثم كتابة تقرير شامل ومتكامل عن المهمة، ورفع ذلك للقيادة الأمنية والقيادة السياسية واقتراح ما يراه القائد مناسباً، بما في ذلك خفض درجات الاستعداد.

و لعل من المهم تأكيد في السياق ذاته أهمية تفعيل مجموعة من الآليات الضرورية أثناء عمليات المواجهة الأمنية، فالإستراتيجية الأزموية الفاعلة هي التي تأخذ في اعتبارها ضرورة توظيف كل من الجهود الإعلامية، والتطوعية، والخدمات الطبية.

**ثالثاً: عمليات إزالة الآثار و إعادة الأوضاع**

لعل من أهم العوامل التي تدفع نحو تشكيل الأزمات، إهمال العبر المستفادة من الأزمات السابقة، وعدم التفاعل مع آثارها، أو عدم الاهتمام بمرحلة ما بعد انتهائها، بقدر يوازي المراحل السابقة.

والإستراتيجية الأمنية الأزموية الفاعلة هي التي تولي مرحلة ما بعد الأزمة الأمنية اهتماماً يوازي أو يفوق ذلك الاهتمام الذي ساد في مرحلة ما قبل ظهور الأزمة، أو في مرحلة ظهورها وتصاعدها وانفجارها، وذلك من خلال مجموعة متكاملة من التدابير التي لا تستهدف فقط إعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه سابقاً

وإنما أيضاً من خلال توطيد القواعد الرامية للحيلولة دون إعادة تشكيل الأزمة مستقبلاً.

و في هذه الحالة من مراحل إدارة الأزمة الأمنية تهتم الإستراتيجية بعمليات البناء وإعادة الأوضاع، وتقييم وتقويم الإجراءات والعمليات، والتوجيه نحو إجراء الدراسات والبحوث العلمية التطبيقية من أجل الخروج بتوصيات من شأنها رفع مستوى المواجهة الإستراتيجية، وهذا كله يعتمد على كفاية العمليتين التاليتين من عمليات الإستراتيجية.

**رابعاً: عمليات التوجيه (القرارات الأزموية )**

ثمة ثلاثة أنواع من القرارات الأزموية تتطلبها إستراتيجية إدارة الأزمات الأمنية الفاعلة، وهي: القرارات الإستراتيجية، والقرارات العملياتية، والقرارات التكتيكية فالقرارات الأولى؛ تتخذ على مستوى القيادات السياسية العليا، و تضع الأطر وتحدد السياسات، و تعطي الضوء الأخضر، وتمنح الصلاحيات وتحدد المواقف والمبادئ والثانية؛ يتخذها القائد الأمني، أو قائد الفريق الأزموي، وتنصب على إصدار أوامر العمليات، ووضع الخطط الأمنية، أما الثالثة؛ فهي التي تتخذها الوحدات التنفيذية أو القيادات الدنيا العاملة على الأرض، وهذه تعتمد على تطورات الأحداث.

**خامساً: عمليات التسجيل والتوثيق**

تعدّ مرحلة التعلم المبنية على المعلومات المرتدة إلى وحدات التنظيم الإداري والأمني من أهم مراحل إدارة الأزمة، حيث من الضروري دراسة تلك المعلومات لاستخلاص الدروس منها، بغرض تحسين و تطوير الأداء الأزموي في المستقبل و ذلك يتطلب أن تولي إستراتيجية إدارة الأزمات الأمنية أهمية لوجود سجل دقيق و كامل بتطورات الأزمة، بدءاً من وصف بيئتها الحاضنة، وأسبابها، ودوافعها، ومن ثم نشوئها وميلادها، وانتهاءً بالسيطرة عليها وإخفائها.

و يتضمن سجل وقائع الأزمة الأمنية، أسماء مدوني الوقائع، ومسجلي الأحداث وكُتاب التقارير وطبيعة عملهم، ومراكزهم الوظيفية، والتواريخ والأماكن بكل

دقة، ونوع الأزمة و درجة خطورتها، وأسماء المبلغين عنها وتاريخ التبليغ وطريقته وكـذلك الوحدات المكلفة بمباشرة الأزمـة، إضـافة لأسـماء وأعـداد المشـاركين في المهمـة ومـواقعهم التنظيمية، بجانب التجهيز والتسليح ووسائل النقل، مع التركيز عـلى تـدوين كامـل وقـائع الأزمة الأمنية وعمليات مواجهتها والقرارات ومتخذيها، وآليات تنفيذها، ومعلومات كاملـة عـن الجهـات المتورطـة في الحـادث، وأهـدافها، والجهـات المرتبطـة بهـا، وأدوات الجريمـة، بجانب الخسـائر بأنواعهـا، ثـم كافـة الأوامـر و القـرارات العلنيـة والسريـة ذات العلاقـة، والبيانات الإعلامية الرسمية و غير الرسمية.

**المبحث الثاني: التفاوض في إدارة الأزمات الأمنية**

يعدّ التفاوض مظهراً من مظاهر السلوك الذي مارسه الإنسان منـذ القـدم، وقـد تطـور هـذا السـلوك بتطور حياة الإنسان؛ فمع ظهور مجتمع الخدمات، أصبح التفاوض يحظى بأهمية خاصة، اقتضته طبيعة الظواهر الإنسانية وتعقدها وتفاعلها وتشابكها.

وقد كان التقدم العلمي الهائل الذي عرفه العالم في العقود الأخـيرة، ومـا نـتج عنـه مـن تطـور إداري واقتصادي غير مسبوقين، بجانب ما صاحب ذلك من بـروز ظـواهر سـلبية، كالإرهـاب، والعنـف، وتزايـد الصراعات، والجريمة المنظمة، أن ازدادت أهمية التفاوض من أجل الحفاظ على الإنسان كقيمـة مهـددة، وغدا التفاوض وسيلة رئيسة من وسائل الأمن الإنساني.

**مفهوم التفاوض**

إن الإدراك الصحيح لمفهوم التفاوض يُسهم في ضـبط أنشـطته وعملياتـه، فـما المقصـود بالتفاوض؟

ثمة مجموعة من التعريفات، قدمها خبراء أو باحثون أكاديميون في التفاوض وفيما يلي نماذج عن تلـك التعريفات، ثم نضع تعريفنا الخاص:

التفاوض، هو: «تلك العملية الخاصة بحل النزاع بين طرفين أو أكثر، والذي من خلالها يقوم الطرفان، أو جميع الأطراف بتعديل طلباته؛ وذلك بغرض التوصيل إلى تسوية مقبولة تحقق المصلحة لكل منهما

التفاوض، هو: «نوع من الحوار وتبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر؛ بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية أو قضايا نزاعية بينهما أو بينهم، وفي الوقت نفسه تحقيق أو الحفاظ على المصالح المشتركة فيما بينهم».

التفاوض هو: «عملية اجتماعية ونفسية ومنطقية تعتمد على التفاعل والتأثير النفسي والإقناع، والحث من خلال الحوار وتبادل وجهات النظر الهادفة بين طرفين أو أكثر لديهما تباين في الآراء والأهداف التي يسعى كل منها لتحقيقها، وتتعلق بقضية أو خلاف أو نزاع أو صفقة أو مسألة معينة ترتبط مصالحهما بها، و ذلك بغرض التوصل إلى حل أو اتفاق مقبول ومرضي لجميع الأطراف».

التفاوض، هو: موقف تعبيري حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا، يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع على المصالح القائمة، أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم على القيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين، في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير.

التفاوض، هو: محاولة إنهاء أزمة أمنية معينة، عن طريق فتح الحوار مع المتسببين في الحادث أو الداعمين لهم، تفادياً لتدهور الوضع الأمني أو اللجوء لاستخدام القوة.

و انطلاقاً مما تقدم، نجد أن هناك اختلافاً في مفهوم التفاوض، وهو اختلاف ناتج عن اختلاف الزاوية التي ينطلق منها الباحث؛ أو عن اختلاف الميدان التفاوضي الذي يعايشه الخبير، على أن جميع التعريفات السابقة تؤكد مجموعة من الحقائق من أبرزها:

- التفاوض ليس حكراً على ميدان دون آخر.
- التفاوض منهج لا غنى عنه في الحياة الاجتماعية المعاصرة.
- التفاوض علم له منهجه و أصوله و قواعده.

- ●التفاوض فن يقتضي توافر مهارات متميزة فيمن يمارسه.
- ●التفاوض ضرورة قصوى للتعامل مع الأزمات المختلفة.

**مبادئ التفاوض**

قدَّم فيشر (Fisher, 1988) ثلاث قواعد مهمة تشكل صلب مبادئ التفاوض، وهي:

**القاعدة الأولى: لا تبرر موقفك كهدف تفاوضي:**

في حالة أي نزاع بين طرفين، فإنه ليس من المفيد تبرير موقفك التفاوضي و اعتبار نفسك على حق في كل ما تقدمه من حجج و براهين، بل يجب أن تتسم حواراتك مع الطرف الآخر بقدر من النزاهة و المعقولية بحث يؤدي ذلك إلى وجود جسور من التفاهم المنطقي العقلاني.

**القاعدة الثانية: ترتيب خطوات التفاوض**

بمعنى ترتيب الأفكار والتعريف بالمشكلة، وتحديد الأولويات والبحث عن فرص النجاح، ومعرفة عناصر القوة والضعف لديك ولدى الطرف الآخر.

القاعدة الثالثة: التركيز على المصالح و ليس على المواقف

فالمفاوض الحاذق يبحث عن مصالحه و قد يلجأ إلى استخدام الدهاء و لا يهتم بالمواقف لأنها تتغير، والمفاوض الناجح هو الذي يستطيع أن يفرق بين الثوابت والمتغيرات في مصالحه.

و قد حدد خمسة مبادئ أساسية للتفاوض، وهي:

**مبدأ القدرة الذاتية:** و يركز هذا المبدأ على تناسب قدرات ومهارات المفاوض مع الموقف التفاوضي.

**مبدأ المنفعة:** والمنفعة هي الثمرة التي يجب الحصول عليها نتيجة التفاوض.

**مبدأ الالتزام:** أي الالتزام بتنفيذ ما يُتفق عليه من نتائج.

**مبدأ العلاقات المتبادلة:** ويقصد بها العلاقات المستقبلية بين الطرفين.

**مبدأ أخلاقيات التفاوض:** فالتفاوض عملية إنسانية أخلاقية و قيمية هادفة.

و بجانب المبادئ السابقة، و من واقع التجربة العلمية و العملية، يمكن تحديد مجموعة مهمة من القواعد التي يجب على المفاوض الماهر الإلمام بها والسير عليها، وهي:

- ●كن على استعداد دائم للتفاوض، وفي أي وقت.
- ●لا تستهن أبداً بالخصم أو بالطرف المتفاوض معه.
- ●لا تتسرع في اتخاذ القرارات.
- ●كن مستمعاً جيداً.
- ●اعرف أنه ليس هناك صداقة دائمة، بل هنالك مصالح دائمة.
- ●كن مؤمناً بعدالة القضية التي تتفاوض عليها.
- ●لا تبرز جميع أوراقك دفعة واحدة.
- ●اعلم أن لا أحد يحفظ أسرارك سوى شفتيك.
- ●ابن تحليلاتك و من ثم قراراتك على الوقائع و الأحداث الحقيقية.
- ●تفاوض من مركز قوة.
- ●اقتنع برأيك قبل أن تتجه به للآخرين.
- ●اكسب النقاط التفاوضية كلما أمكن ذلك.
- ●هيئ الطرف الآخر و أعده نفسياً لتقبل الاقتناع برأيك.
- ●تفاءل بالنجاح، والتزم الهدوء، وقابل الانتقادات الظالمة برباطة الجأش والعقلانية الرشيدة.
- ●جدد طرق وأساليب تناول الموضوعات المتفاوض بشأنها.
- ●حدّث دائماً أساليب عمل فريقك التفاوضي.
- ●لا تبدأ الحوار التفاوضي بجملة استفزازية أو بنظرة عدوانية، أو بحركة تعبر عن الكراهية والتحدي والعدوان.
- ●استمتع بعملك التفاوضي.
- ●فاوض من يملكون السلطة.
- ●ضع أهدافاً كبيرة.

- لا تركز على الأهداف قصيرة المدى.
- لا تقدم العرض الأول.
- لا تحرج الطرف الآخر.
- احذر من الاستطراد في توضيح أفكار لا صلة لها بالموضوع.
- لا تسرف في الضغط على الآخرين.
- لا تُطل وقت الاجتماع.
- قدّم تنازلات بحذر.
- خذ وطالب.
- احذر من استخدام أسلوب الترهيب والتهديد والوعيد.
- اصبر وثابر.
- تجنب المجادلة العقيمة وانتقل إلى نقاط الضعف في الطرف الآخر.
- لا تتجاهل حقيقة وجود أزمة قائمة يجب حلّها.

**عناصر التفاوض**

التفاوض كعملية تتكون من أربعة عناصر رئيسية، وهي :

**أولاً: الموقف التفاوضي، و يتميز بـــ:**

-**الترابط**: ترابط جزيئات الموقف التفاوضي في إطارها الكلي.

-**إمكانية التعرف والتميز:** تمييز الموقف التفاوضي، دون لبس ولا غموض.

-**الاتساع المكاني والزماني**: تحديد السياق الزماني والمكاني للموقف التفاوضي.

-**فهم التعقيد**: الإلمام بالموقف التفاوضي المعقد بمتغيراته كافة.

-**توضيح الغموض**: و يستدعي جمع أقصى قدر ممكن من المعلومات لإجلاء غموض الموقف التفاوضي.

**ثانياً: أطراف التفاوض، و هي:**

-أطراف مباشرة: تباشر عملية التفاوض على الأرض.

-أطراف غير مباشرة: تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة، أو لها علاقة بالقضية المتفاوض عليها.

**ثالثاً: القضية التفاوضية**

محور العملية التفاوضية، صفقة، أزمة، وهي التي تحدد هدف التفاوض.

**رابعاً: الهدف التفاوضي، ويتمثل في:**

النتائج التي يسعى كل طرف إلى تحقيقها، أو انتزاعها من الطرف الآخر، وقد ينقسم إلى مرحلي ونهائي.

**معوقات التفاوض**

تتنوع المعوقات التي قد تحول دون إتمام إنجاح عملية التفاوض، ما بين معوقات مادية وأخرى بشرية، كما يلي:

**معوقات مادية:** و تتمثل في قلة وسائل الاتصال والتجهيزات الفنية، وسوء اختيار وإدارة وقت التفاوض، وسوء اختيار مكان التفاوض.

**معوقات بشرية:** حيث إن حصول المفاوض على ما يريد في المفاوضات يتوقف إلى حد كبير على مهارته التفاوضية؛ في إدراك آثار اختلاف الثقافات في المفاوضات والعمل بمبادئ التفاوض الأساسية، والإعداد للمفاوضات، وتفهم حاجات الطرف الآخر وأهدافه، واعتماد منهج وإستراتيجيات وتكتيكات ملائمة، وتكوين فريق تفاوضي مناسب، والحذر من الحيل التي قد يستخدمها الطرف الآخر، وعدم مواجهة الثورات العارمة بالمثل، وبناء جسر للطرف الآخر كي يتراجع عنه.

**سمات و خصائص المفاوض الأمني الناجح**

المفاوض الناجح؛ هو ذلك الشخص الذي يمتلك مجموعة من السمات والصفات بعضها سمات وصفات شخصية فطرية، وبعضها الآخر عبارة عن سمات وصفات مكتسبة؛ والأخيرة عبارة عن مهارات اكتسبت من خلال التعلم والتدريب وتراكم الخبرة. وتتضافر السمات الشخصية مع السمات الموضوعية وتتفاعل جميعها في إيجاد مفاوض ماهر قادر على إدارة العلمية التفاوضية بجميع أبعادها، وفيما يلي بيان بأبرز هذه السمات والمهارات:

- السمات والصفات الشخصية
- الذكاء والفطنة والدهاء، وسرعة البديهة.
- اللباقة والكياسة والهدوء والاتزان، ونضج الشخصية وتوازنها.
- الصبر والانتظار حتى تظهر الصورة كاملة.
- الحكمة وامتلاك البصيرة للنظر في الموضوع بوجهة نظر الطرف الآخر.
- الثقة بالنفس القائمة على المعرفة.
- النزاهة والشفافية.
- القدرة على التمييز بين القضايا الأساسية والفرعية.
- السمات و الصفات المكتسبة (المهارات التفاوضية
- الاستعداد و الالتزام بالتخطيط الدقيق لكل التفاصيل و إيجاد البدائل.
- القدرة على التحليل.
- القدرة على الاستماع بعقل متفتح.
- الشجاعة في الاستعانة بالفريق المساعد في الوقت المناسب.
- القدرة على كسب ثقة الطرف الآخر، من خلال التأثير فيه واحتمالته.
- القدرة على الإقناع، من خلال تفنيد حجج الطرف الآخر.
- عدم إغفال طلبات الطرف الآخر.
- المعرفة الثقافية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية؛ القياسية.

و انطلاقاً من ذلك، فإن التفاوض لإنهاء أزمة أمنية يأخذ منحنى متميزاً و دقيقاً تفرضه سمات و خصائص الأزمة الأمنية نفسها، فإذا كانت الأزمة بشكل عام تتميز

بحدوثها المفاجئ وقلة الوقت المتاح لعلاجها، وبقدر مـن التهديـد للمصـلحة المرتبطـة بهـا؛ فـإن الأزمـة الأمنية تتسم بمجموعة من السمات التي تميزها عن غيرها من الأزمات.

و انطلاقاً من ذلك، تبرز أهمية التفاوض الأمني، مع أن هناك أزمات أمنية لا تدع مجالاً للتفاوض، إما لطبيعتها؛ مثل: العمليات التفجيرية، أو لتسارع أحداثها و شدة خسائرها ما يحتم إنهاءها بـالقوة؛ مثـل: أعمال الشغب العنيفة، عدا عن أن هناك أزمات أمنية مفتعلها فتح قنوات الاتصال و التفاوض عليها، إلا أن ثمة كثيراً من الأزمات التي يكون فيها التفاوض الأمني حـلاً ناجحـاً، بـل قـد يكـون حـلاً وحيـداً نظـراً لاستحالة استخدام القوة، كما في حالة الاعتصام واختطاف الرهـائن والطـائرات والسـفن، و ذلـك يخضـع بالضرورة لحسن تقدير القائد الأمني الذي عليه المفاضلة السريعة بـين الخيـارات المتاحـة، فـإذا مـا قـرر التفاوض، عليه أولاً أن يوفر متطلباته الآتية:

**متطلبات عملية التفاوض لإنهاء أزمة**

في حالة وقوع أزمة تقرر استخدام أسلوب التفاوض لإنهائها، فهناك مجموعة من المتطلبـات الواجـب توافرها، و هي:

- تجهيز غرفة عمليات خاصة بعملية التفاوض.
- وضع خطة للتفاوض تتضمن أهداف العملية وأساليب تحقيقها.
- تحديد الوسائل المناسبة للاتصال مع الطرف الآخر.
- الحصول على المعلومات، سواء أثناء التفاوض، أو عقب إنهائـه بنجـاح مـن خـلال القـبض عـلى المارقين.
- ترشيد التكاليف والنفقات البشرية والمادية.
- ترشيد الوقت و حسن استخدامه.

**المبحث الثالث: تطبيقات أزموية**

**أولاً: كارثة تشيرنوبل**

**وقائع الأزمة**

بتاريخ 1986/4/26م وقع انفجار في مفاعل الطاقة في مدينة تشيرنوبل في أوكرانيا؛ ما أسفر عن تحطمه و تطاير أجزاء من مكوناته، والتي انتشرت في المناطق المحيطة به؛ حيث اشتعلت كثير من الحرائق، التي أسهمت في زيادة كميات المواد المشعة. و قد استمر انبعاث المواد المشعة أحد عشر يوماً. ونجم عن الحادث وفاة واحد و ثلاثين من العاملين في المحطة النووية، و ناهز عدد الذين تعرضوا لإشعاع شديد (203) أشخاص، أما الذين تعرضوا لإشعاع متوسط فقدّر عددهم بنحو (150.000) شخص، فضلاً عن التلوث الإشعاعي الذي طاول ألف كيلو متر مربع، تأثرت فيها البيئة بآثار ضارة، و انعكست على النباتات والمباني ومصادر المياه والهواء والتربة.

وقد توقع الخبراء أن تكون الزيادة في معدل حدوث الأمراض السرطانية خلال السبعين عاماً اللاحقة بين الذين تعرضوا لجرعة إشعاعية متوسطة نحو (0.6%) و لم تعلن الإدارة السوفييتية الحادث، إلا أن السحابة المشعة اكتشفت في 28إبريل أي بعد يومين على حدوثه عند مرورها فوق محطة الطاقة النووية السويدية (فورسمارك) التي تبعد نحو 100كم شمال تشيرنوبل، وكانت معظم المواد المشعة المنطلقة من المفاعل على شكل غازات أو ذرات غبار، يزيد طولها على 160كم و يناهز عرضها 50كم، واستمرت السحابة طيلة اليومين المتواليين للانفجار حيث خيمت فوق الأجزاء الشمالية من أوكرانيا و بولندا، و بدأ الإعلان عنها في يوم 27 إبريل حينما اكتشف الخبراء في مركز (كاجا) في بولندا وجود إشعاعات في الجو.

أما في السويد فقد سجلت المراصد حوادث تغيير في كميات الإشعاع. وفي صباح 28 إبريل سجل مفاعل (فورسمارك) السويدي ارتفاع نسبة الإشعاع في الجو بمعدلات مرتفعة جدا، واتخذت إجراءات إخلائه من العمال للاعتقاد بأن فيه تسرباً إشعاعياً و بدأت الإذاعة السويدية بتحذير السكان من احتمال وجود تسرب إشعاعي، ودأبت

في بث إجراءات التأمين، إلا أنه في الوقت نفسه بدأت تصل إشارات تحذيرية من المفاعلات النووية السويدية الأخرى؛ ما أكد أن المشكلة ليست تسرباً إشعاعياً محلياً، و بادرت الإدارة السويدية إلى إخبار الولايات المتحدة و تحذيرها؛ اعتقاداً في البداية أنه اختبار نووي سوفييتي برصد وإذاعة معلومات تفصيلية عن الكارثة النووية.

و نظراً إلى أن سحابة الغبار الذري الناتجة عن انفجار المفاعل كانت تتحرك مع اتجاه الرياح، فقد بدأت تظهر الإشعاعات في أجواء كل من النرويج و فنلندا والدنمارك وبولندا، إضافة إلى السويد.

و مع كل هذه الآثار المدمرة لم يعلن الاتحاد السوفييتي هذه الكارثة إلا في مساء 28 إبريل، و مع تغيّر اتجاه السحابة حملتها إلى يوغسلافيا وإيطاليا وسويسرا وبذلك يعدّ انفجار مفاعل تشيرنوبل من أخطر أزمات التلوث البيئي؛ إذ أعلن العلماء أن المنطقة التي وقعت فيها الأزمة البيئية في مدينة «كييف» السوفييتية ستظل سنوات عدّة غير صالحة للإقامة بها، وستبقى أرضها و في دائرة قطرها نحو 35كم غير صالحة للزارعة، وقدرت النفقات المادية لإزالة آثار هذا الحادث بنحو 13مليار دولار.

**تقييم إدارة الأزمة**

رغم صدور كثير من التقارير حول نُظم الأمان في محطة تشيرنوبل النووية، والتي أكدت أنها هي والرقابة الآلية سوف توقفان العمل في المفاعل وتغلقانه في خلال ثوان معدودة، وخاصة أن لدى المحطة نُظُم تبريد مركزية وكثير من التصميمات ونُظُم الأمان التكنولوجية الأخرى؛ إلا أنه قد حدث ما لم يكن يتوقعه الخبراء والعلماء وانصهر مفاعل تشيرنوبل، وحدث المستحيل الذي كان الخبراء يؤكدون أن نسبة حدوثه لا تتعدى نسبة الواحد في المليون.

أخطأ الاتحاد السوفييتي في إدارته للأزمة خطأً جسيماً، إذ لم يعلن عن الكارثة النووية فور وقوعها حتى اكتشفتها و أعلنتها دول محيطة به، و كان لهذا التأخير آثاره المدمرة في كثير من المناطق السوفييتية، و كذلك في الدول المحيطة به كافة

و كان يمكن احتواء كثير من الأضرار لو أمكن اتخاذ الإجراءات الوقائية لمواجهة الأزمة.

أعلن كثير من الخبراء الغربيين بعلوم الذرة أن هناك نقصاً شديداً في الحواسب الآلية المتقدمة، التي تستخدم في ضمان الأمان و سلامة المفاعلات النووية، و أن أدوات القياس و أنظمة الرصد و التحليل و الإنذار الآلية كلها تعتمد أساساً على استخدام الحواسيب الآلية المتقدمة، التي يفتقر إليها الاتحاد السوفييتي، كما أن احتياجات الأمن لا تؤخذ بجدية.

كان سبب انفجار المفاعل أخطاء بشرية متعددة، أبرزها: عدم مراعاة قواعد التشغيل و العيوب الفنية في تصميم المفاعل، فضلاً عن افتقاد الخطط الملائمة لمواجهة الأزمات المماثلة، إذ لم تكن هناك استعدادات ملائمة لتنفيذ عمليات الإخلاء السريع ولأعداد كبيرة من السكان، ولذلك ظهرت المشكلات الفنية والطبية والاجتماعية.

لم تكن هناك استعدادات كافية لمعالجة التلوث البيئي في مساحات كبيرة وكذلك افتُقدت الإمكانيات الملائمة لمكافحة الحريق في المحطة النووية مع وجود أخطار الإشعاع، إذ افتقرت المحطة إلى الملابس والأجهزة الواقية المستخدمة في مثل هذه الحوادث، كما أنه لم تكن هناك أي إمكانيات أو استعدادات لإطفاء الحرائق داخل المفاعل النووي، فهذه الكارثة و آثارها المدمرة كانت بسبب تسرب نسبة محدودة من الإشعاعات، فما بالها لو تسربت الإشعاعات كلها من قلب المفاعل، حتماً سينجم عنه مقتل عدّة آلاف في المناطق و الدول المحيطة.

لم تكن هناك هيئة مسؤولة عن الوقاية من الإشعاع لتتخذ الإجراءات الوقائية في حالة وقوع الحوادث الإشعاعية، وتتولى وضع الحدود المقبولة للتلوث الإشعاعي وفحص المواد والعناصر كافة؛ لتأكيد خلوّها من ذلك التلوث، أو الإشراف عليها في حالة ثبوت تلوثها.

**ومما ينبغي القيام به في مثل هذه الحالة، ما يأتي:**

ضرورة تعريف المواطنين المقيمين بمحيط المناطق التي تضم مفاعلات نووية بالاستخدامات المقيدة للإشعاع و أخطاره على حد سواء، و تدريبهم على أسلوب مواجهة مثل هذه الأزمات، حتى يمكن الحد من الأضرار الناتجة من حوادث التلوث الإشعاعي للبيئة.

يجب أن يكون هناك استعداد كامل لتنفيذ إجراءات الوقاية في حالة وجود تلوث إشعاعي، أو مجالات إشعاعية، و تتضمن هذه الإجراءات الآتي:

- سرعة السيطرة على مكان الحادث، ومنع الاقتراب منه.
- تنفيذ الإجراءات الوقائية في المناطق المحيطة بمكان الحادث.
- تنفيذ إجراءات الإخلاء والإيواء في مناطق آمنة.
- سرعة إزالة تلوث الأشخاص الذين تعرضوا للإشعاع.
- السيطرة على مصادر الغذاء والماء.

**ثانياً: أزمة الحادي عشر من سبتمبر**

**وقائع الأزمة**

في صباح الثلاثاء الموافق 2001/9/11م اصطدمت ثلاث طائرات أمريكية مختطفة ببرجي مركز التجارة العالميين و بمبنى وزارة الدفاع الأمريكية، وقد سقطت الطائرة الرابعة بركابها قبل أن تصل هدفها غير المعلوم.

تجاوز عدد ضحايا العملية الإرهابية 3 آلاف شخص من جنسيات عدة أغلبها أمريكية، علاوة على الخسائر المادية التي تقدر بالمليارات من الدولارات، بجانب الخسائر المعنوية التي منيت بها الولايات المتحدة الأمريكية، والتي نزلت بكبريائها وسمعتها الاستخبارية إلى الحضيض.

قامت أجهزة الإعلام الغربية بتوجيه التهم جزافاً إلى العرب والمسلمين، وأعلنت الإدارة الأمريكية أن هذه الحادثة بمنزلة إعلان حرب على الولايات المتحدة الأمريكية، وطالبت مواطنيها الاستعداد لذلك.

ميـدانياً، اتخـذت الإدارة الأمريكيـة مجموعـة مـن التـدابير و الإجـراءات في مواجهـة هـذه الأزمـة، أبرزها:

-توجيه فرق الإنقاذ إلى المواقع للمساعدة و علاج الجرحى و انتشـال الجثـث و البحـث عـن الأحيـاء تحت الأنقاض.

-تولى كبار السياسيين يتقدمهم رئيس الولايات المتحـدة مهمـة رفـع معنويـات المـواطنين و طمأنـتهم بالسيطرة على الموقف.

-أنشأت الإدارة الأمريكية وزارة الأمن الداخلي التي تتولى التنسـيق مـع المؤسسـات الأمنيـة المتنـاثرة، والإشراف بشكل دقيق وشامل على النواحي الأمنية في الدولة وتشديد الإجـراءات في المطـارات والفنـادق ومراقبة الأجانب وكل من تدور حوله الشبهات.

-أعلن الرئيس الأمريكي حملته على الإرهاب معتبراً أن من ليس مع الولايات المتحـدة الأمريكيـة فهـو ضدها.

-قامت الإدارة الأمريكية بتجميد كثير من الحسابات المالية التـي تشـك في علاقتهـا بالإرهـاب بشـكل مباشر أو غير مباشر.

-تراجع الرئيس الأمريكي عن تصريحـات سـابقة لـه بـالحرب الصـليبية، معلنـاً أن الحـرب هـي تجـاه الإرهاب و ليست تجاه الإسلام.

بدأت أمريكا حرباً سريعة على أفغانستان بمساعدة المعارضة الأفغانية، وتمكنت من الإطاحة بحكومـة طالبان وتشكيل حكومة جديدة، وقد خلفت الحرب كارثة إنسانية.

**تقييم إدارة الأزمة**

الهجمات الإرهابيـة التـي تعرضـت لهـا الولايـات المتحـدة الأمريكيـة تعـدّ كارثـة بكـل مقوماتها، سواء مـن حيـث حجمهـا وفجائيتهـا وخسـائرها، وهـي كارثـة متعـددة الأبعـاد اقتصادياً وسياسياً وثقافياً وإنسانياً، ولقد شكلت هذه الهجـمات نقطـة تحـول تاريخيـة في تاريخ العلاقات الدولية.

واجهت الإدارة الأمريكية هذه الكارثة بنجاح، وبخاصة فيما يتعلق بأعمال الإنقاذ والإسعاف والإخلاء والعلاج النفسي للمتضررين والمنكوبين.

أما على الصعيدين السياسي والإعلامي، فقد أخفقت الإدارة إخفاقاً واضحاً واستمت إجراءاتها وتصريحاتها بالتخبط الشديد، ولعل التصريحات بأنها حرب صليبية، وكذلك إعلانها الحرب على دول عدّة واحتلالها؛ دليل على الارتباك والتخبط في كثير من الإجراءات.

إن الارتباك واللامسئولية الرسمية الأمريكية في مواجهة أزمة 11 سبتمبر قد عكست أزمات أخرى، لا تزال تتفاعل حتى الآن على صعيد العلاقات الدولية.

**ثالثاً: أزمة رهائن المدرسة الروسية**

**وقائع الأزمة**

بتاريخ 2004/9/1م أقدمت مجموعة من الملثمين و الملثمات الذي يرتدون أحزمة ناسفة على اقتحام مدرسة (بيسلان) الواقعة في أوسيتيا الشمالية جنوب روسيا، التي تضم ما يقارب الألفي (2000) طالب و طالبة، تتراوح أعمارهم بين 16-18 سنة.

قام المقتحمون باقتياد الرهائن من الطلاب و الطالبات البالغ تعدادهم ألفين (2000) طالب و طالبة، إلى داخل صالة الألعاب الرياضية داخل المدرسة.

ورداً على محاصرة قوات الأمن الروسية للمدرسة، أعلن الخاطفون أنهم سيقومون بقتل (50) رهينة مقابل كل فرد يقتل منهم، و قد طالب المقتحمون بانسحاب القوات الروسية من الشيشان، بجانب إطلاق سراح المتمردين الشيشان المحتجزين في أنجوشيا، علماً أن الزعيم الشيشاني المتمرد (أصلان مسخادوف) كان قد نفى أن تكون قواته متورطة في هذا الهجوم. و على الرغم من أن الخاطفين قد منعوا إدخال الطعام والدواء إلى المدرسة، إلا أنهم قد أطلقوا مجموعة من الرهائن تعدادها (26) رهينة في اليوم التالي الخميس الموافق 2004/9/2م؛ مما يدلّ على وجود نوع من المفاوضات مع الخاطفين، أو إمكانية إدارة عملية تفاوضية معهم , إلا أن قوات

الأمن الخاصة الروسية قد قامت باقتحام المدرسة, وأسفرت عملية الاقتحام عـم مقتـل (20) شخصـا مـن الخاطفين , و (130) من الرهائن، و إصابة (400) آخرين.

**تقييم إدارة الأزمة**

لم تستخدم المفاوضات من أجل إنهاء الأزمة أو التخفيف قدر الإمكان من آثارها و كـان مـن الأجـدر فتح قنوات اتصال والتفاوض مع الخاطفين، ليس فقط من أجل تأمين حياة الرهـائن؛ بـل و بأقـل تقـدير من أجل كسب الوقت و إتاحة الفرصة لجمع المعلومـات عـن الخـاطفين والجهـة التـي تقـف وراءهـم، وأسلحتهم وعددهم وعتادهم وأماكن وجودهم، وأيضاً توافر معلومات عن الرهائن.

**رابعاً: أزمة اختطاف مواطن مصري لأربعة سياح ألمان**

**وقائع الأزمة**

في يوم الاثنين الموافق 2001/3/12م، أُختطف أربعة سياح ألمان من داخـل مدينـة الأقصر المصريـة، و قد بينت تحريات الأجهزة المختصة أن الفاعل هو مواطن مصري يعمل مرشداً سياحياً، و قد كان متزوجاً من ألمانية انفصلت عنه واصطحبت أولادها إلى ألمانيا بمساعدة السفارة الألمانية، وقد رفض المسؤولون في السفارة مقابلة المذكور والاستماع إليه.

كما استطاعت أجهزة الأمن تحديد مكان المذكور والرهائن، وأدارت معه عملية تفاوضـية قُدّم من خلالها الطعام و الشراب للرهائن، بجانب اتصـال المختطفـين هاتفيـاً مـع ذويهـم و مـع مسـؤولي السـفارة الألمانيـة، مـا عكـس هـدوءاً في الأفعـال و ردود الفعـل الصـادرة عـن مختلف أطراف الأزمة.

أشركت الأجهزة الأمنية كافة الأجهزة ذات العلاقة في احتواء الأزمة ضمن أسلوب عمل الفريق التفـاوضي المتكامـل، حيـث تولـت وزارة الإعـلام نشر تفاصـيل الأزمـة بمصـداقية حالـت دون اسـتغلال وسـائل الإعـلام المضـادة مـن اسـتثمار هـذه الأزمـة بشـكل يسيء للأمــن القــومي المصري، كــما أوفــدت وزارة الخارجيــة منــدوباً عنهــا اســتمع لشــكوى

الخاطف بجانب تسهيل انتقال ممثلي السفارة الألمانية إلى مكان الأزمة، أما وزارة السياحة فقد بينت عبر مكاتبها المنتشرة في كافة دول العالم أبعاد الحادث و أوضحت أنه يتسم بالفردية و ليس له دوافع سياسية، كذلك أعلنت وزارة الصحة حالة الطوارئ في مستشفيات المدينة، و كشف فريق متخصص عن الرهائن فور تحريرهم وقد أسفرت المفاوضات عن تحرير الرهائن دون أن يمسهم أي سوء.

**تقييم إدارة الأزمة**

أحسنت قوات الأمن عندما أدارت عملية تفاوضية هادئة و متوازنة، تمت بروح الفريق الواحد، وقادت إلى تحرير الرهائن بسلام.

## الفصل الخامس

## إدارة الأزمات التعليمية

ظلت المجتمعات البشرية ازمنة طويلة تدير شئونها بأساليب وطرق تقليديه وتحل مشـكلاتها بطـرق بدائيه انذاك ومع مرور الوقت وظهور الازمات وتنوعها ظهر علم جديد اطلق عليه علم الازمات وزادت اهميته في الوقت الحاضر وستكون الحاجه اليه مضاعفه مع الوقت وبالنسبة لمجـال التعلـيم فقـد مـرت الكثير من دول العالم في ازمات تعليميه خانقه تمثلت في التدفق الطلابي والمناهج وطرق التدريس سرعان مانهضت لمواجهه الازمات وايجاد الحلول الجذريه عن طريق انشاء مجالس الاصـلاح التعليمـي واللجـان ومراكز البحوث لمواجهه الازمات.

**الفرق بين المشكله والكارثه :**

هناك بعض المفاهيم قد تختلط مع مفهـوم الازمـة عـلى الـرغم مـن الفـوارق الظـاهرة بينهـا ومنهـا المشكلة والكارثة , وللتفريق نعرف كل منهما :

**فالمشكلة:**-تعرف بأنها عائق او مانع يحول بين الفرد والهدف الذي يسعي اليه والعلاقة بـين المشـكله والازمة وثيقة فالمشكلة قد تكون سبب الازمة ولكن لن تكون هي الازمة .

**الكارثه**:- فهو احد اكثر المفاهيم التصاقا بالازمات فالكارثه هي حاله حدثت فعـلا ونجـم عنهـا اضرار سواء في الماديات او غيرها او هما معا, والحقيقه قدر تكون الكوارث اسبابا لازمات ولكنها بالطبع لاتكون هي الازمه

**اما الازمة :-**

تعبر عن حدث مفاجئ غير متوقع مما يودي الى صعوبة التعامـل معـه ومـن ثـم البحـث عـن سـبل وأساليب لإدارة الازمة للتقليل من اثارها ونتائجها السلبيه غلي انها حاله مؤقتة من الخلل والاضطراب في التنظيم وتتميز في عدم قدرة الفرد على استخدام الطرق والأساليب المعروفه لحل المشاكل .

**أولا:مفهوم الأزمة:-**

نشا مفهوم الأزمة أول ما نشأ في مجال العلوم الطبية ,ثم انتقل إلى العلوم الإنسانية ولا يوجد في أدبيات الإدارة تعريف واحد محدد للازمة التي تواجه المنظمة وإنما هناك الكثير من التعريفات فنجد مثلا من يعرفها بأنها :لحظة حرجة وحاسمه تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها وتشكل بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار أن الأزمة عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله كما يهدد الاقتراحات الرئيسية التي يقوم عليها النظام.

ولان من سمات الأزمة الفجائية والنتائج غير المرضية فان هناك من ينظر لها على أنها : كل وضع أو حالة يحتمل أن يؤدي فيه التغير في الأسباب إلى تغير فجائي غير متوقع وحاد في النتائج.

وبنفس توجه التعريف السابق , مع بعض الإضافات ,ينظر (derek) للازمة أنها حدث مفاجئأ غير متوقع تتشابك فيه الأسباب بالنتائج وتتلاحق بسرعة كبيرة لتزيد من درجة المجهول عما يحدث من تطورات مستقبلا, وتجعل متخذ القرار في حيرة بالغة تجاه أي قرار يتخذه وقد تفقده قدرته على السيطرة التصرف.

وبالتأكيد على أهمية الاستعداد للازمة يؤكد أن الأزمة موقف يطرأ فجأة فتصبح له الأولوية المطلقة في ضرورة التعامل معه واتخاذ قرار لحسمه لأنه يهدد إحدى القيم العليا .

مما سبق يتضح أن الأزمة بوجه عام حالة مفاجأة تسبب الحرج والارتباك وربما الخلل نتيجة لأحداث متلاحقة ومتراكمة وتتطلب تدخل سريع وفوري وقرارات حاسمه.

**ثانيا:خصائص الأزمة :-**

1/ أنها تأتي بشكل مفاجئ أو عنيف لحظة انفجارها.

2/ أنها تستحوذ على اهتمام جميع الأفراد والمؤسسات .

3/ أنها تبلغ درجة كبيرة من التعقيد والتداخل المتعدد في عناصرها وعواملها وأسبابها والقوى المؤيدة والمعارضة.

4/ تكون الرؤيا غير واضحة لدى متخذ القرار نتيجة للغموض ونقص المعلومات.

5/ عند وقوع الأزمة تصل حالة الخوف إلى درجة الرعب من المجهول .

6/ تكون جبهة المواجهة شديدة وقد تتسع ليشمل الصراع عناصر ذات مصالح أخرى.

7/ تدخل المسئولين في دوائر عريضة من الغموض المستقبلي التي يصعب معرفتها أو حسابها بدقة .

**ثالثا : أسباب الازمة :-**

تكمن وراء الأزمات الكثير من الأسباب التي تتنوع حسب أنواع وأصناف تلك الأزمات , واذا كانت بعض الأزمات ممكن ان تكون نتاج سبب واحد فإن البعض الاخر للأزمات لها مجموعة متضافره من الأسباب و العوامل , وقد تكون تلك الأسباب تنظيمية او مادية او معنوية .

ومع ذلك يمكن تخفيف أثر الأزمات إذا تم التعامل معها بمهارة أما تلك الأسباب و العوامل الكامنه وراء الأزمات فهي كثيرة ومتنوعة ويمكن تلخيصها في الآتي :

-أسباب خارجية عن إدارة المنظمة مثل الزلازل والتقلبات الجوية والحروب .

-ضعف الأمكانات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات بما يؤدي الى تفاقم الأزمات وتحولها الى كوارث .

-تجاهل الأنذارات التي تتنبأ بإمكان حدوث الأزمة مثل الشكاوي او المشكلات الطارئة .

-غموض أهداف المنظمه وبالتالي ضعف القدرة على تحديد الأوليات و سوء تقييم الأداء , و عدم تحديد الأدوار , و عدم وضع خطط دقيقة لمواجهة تحديات المستقبل .

-الخوف الوظيفي وما ينتج عنه من الأنغلاق وعدم سماع الاراء والمقترحات مما يؤدى الى غياب التغذية الراجعة وعدم مشاركات العاملين في صنع القرارات .

-نشوب صراعات المصالح بين العاملين وما يترتب عليه انهيار نظام الاتصال .

-القيادة الإدارية وضعف ثقة المديرين بمرؤوسيهم وضعف القدرة للتنبؤ بالأحداث .

-تأخر إجراء مراجعة دورية للمواقف المختلفه وما يؤدى ساليه من عدم التعلم من الأخطاء وعدم تقبل الافكار الجديدة .

-نقص الاهتمام بالتنمية الفردية وضعف العلاقات بين العاملين .

-وجود عيوب في نظم الرقابة والحوافز والأتصال.

-عدم ملائمة التخطيط والتدريب والتنمية للتعامل مع الأزمات , ويلاحظ وجود علاقة بين الأزمة والإدارة المدرسية بل وتزداد الأزمات التعليمية كلما اسعفت الإدارة المدرسيه وتدني مستوى المعلم وتناقصت المخصصات المالية .

**رابعا: أنواع الأزمات :**

لا تأتي الأزمات على وتيرة واحدة ولا على نوع واحد كما لا تتفق في حجمها ومدى تأثيرها ,ولذا تم تصنيف الازمات لأنواع كثيرة ولم يتفق العلماء على تصنيف واحد ويمكن ان نورد اهم هذه التصنيفات .

**التصنيف الأول جاء وفق الآتي :-**

- حسب شدة أثرهاوتنقسم إلى : أزمات شديدة الأثر وهي الأزمات التي يصعب التعامل معها , و أزمات محدودة الأثر وهي الأزمات التي يسهل التعامل معها
- حسب المستوى وتنقسم إلى : أزمات عالميه , أزمات إقليميه , أزمات محليه , أزمات تنظيميه .
- حسب البعد الزمني وتنقسم إلى : أزمات متكررة الحدوث وأزمات مفاجئه .

- حسب المراحل وتنقسم إلى : أزمة في مرحلة النشوء , و أزمة في مرحلة التصعيد , أزمة في مرحله الاكتمال , و أزمة في مرحلة الزوال .

**ويصنف الأزمات حسب العوامل الأساسية كالتالي :**

- وفق التنبؤ بوقوع الأزمة وعلى أساس هذا العامل فإن هناك نوعان من الأزمات هما : الأزمات المتوقعة , والأزمات غير متوقعه .
- وفق محتوى أو مضمون الأزمة وتنقسم إلى: أزمات سياسيه, و أزمات صحية و أزمات اقتصاديه , و أزمات نفسيه

أما الأزمات التعليمية فتختلف عن بعضها في خصوصيتها وكونها تلمس جوانب مهمة من العملية التعليمية مثل الأهداف والتخطيط وغيرها ويمكن تلخيص أبرزها فيما يلي :

- أزمة تحديد الأهداف الجديدة .
- أزمة الحفاظ على معنويات عاليه طوال الوقت العمل المدرسي .
- أزمة التخطيط الزمني للعملية التعليمية .
- أزمة عدم القدرة على حل المشكلات بأسلوب التفكير العلمي .
- أزمة إدارة التغير المقصود .
- أزمة نقص الإمكانيات .

ويمكن لنا أن نظيف ومن واقع العمل التربوي وأزمات لا يزال يعاني منها النظام المدرسي مثل القيادة التربوية الفعالة , و أزمة المعلم الكفء و أزمة المبنى الدراسي

**خامسا : مراحل تكون الأزمة :-**

تتكون الأزمة على مراحل ثلاث وهي:

**مرحلة التكوين:-**

وفي هذه المرحلة يتشكل مركز الأزمة من العوامل الذاتية والبيئية ونتيجة للضغوط التي تولدها قوة الأزمة يحدث اختلال واضطراب في توازنات الكيان وبالتالي

يصل التأثير للأداء الوظيفي والمهاري والفني وتتجلى مواطن الضغط والخلل ويزيد الضغط الأزموي وبما يضمن انتشار الأزمة من قبل الفئات المستفيدة.

**مرحلة التهيئة:-**

حيث تعمل القوى الصانعة للأزمة على ايجاد المناخ الذي يشجع على نمو واستفحال واشتداد ضغط الأزمة مع الاستفادة من كافة الظروف المواتية المتواجدة فعلاً داخل الكيان الإداري مثل: زيادة حالة اللامبالاة في كل المجالات ,زيادة حالة الاغتراب النفسي والمكاني ,انتشار حالة من التوتر في العلاقات.اتساع تعارض المصالح بين العاملين في المنظمة ,انتشار الفساد الاداري والتنظيمي , زيادة نسبة الجهل والتجهيل ,سيادة الأجواء الاستبدادية الفاسدة .

**مرحلة استخدام العوامل المساعدة:-**

وأهمها التنظيمات غير الرسمية المؤثرة في الكيان الاداري ,وسياسة الأبواب المغلقة ,وصنع الحواجز التي تعزل متخذ القرار الاداري بعيدا عماً يجري فعلاً داخل الكيان الاداري ,وتجعله سجين في مكتبة ,وأسير ما يملي عليه من المستشارين الذين يصورون له نزواته وميوله على أنها رائعة لإصلاح الكون وهداية البشر ومن خلال استخدام عناصر التنظيمات غير الرسمية يتم زرع بذور الأزمة داخل الكيان الاداري وتغذيتها , واكتساب مؤيدين , وضمان عدم مهاجمة الكيان الاداري.

**ادارة الأزمات:-**

قبل ان تتعرف على أسلوب ادارة الأزمات يجدر بنا ان نفرق بين مصطلحين هامين تم تداولهما كثيراً وهما: ( ادارة الأزمات و الإدارة بالأزمات )

**ادارة الأزمات:**

فهي نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الادارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها

عن طريق اتخاذ التدابير الازمة للتحكم في الازمة المتوقعة والقضاء عليها او تغيير مسارها لصالح المنظمة .

ومثل هذه الاجراءات والتدابير تتطلب المهارة ,وحسن توظيف الامكانات المتوافرة وفق منهجية سليمة تعتمد على المنهج العلمي.

**اما الادارة بالأزمات:**

فتمثل نشاط تقوم به الادارة كرد فعل لما تواجهه من تهديدات وضغوط متولدة من الازمة.

وفي الادارة بالأزمات لا توجد خطة واضحة المعالم للمستقبل ,وتترك الامور تتداعى حتى تقع الأزمة عندئذ فقط تتحرك الادارة , وبمجرد زوال الأزمة تعود الامور الى ما كانت عليه , وقد تقوم الاداة بافتعال الأزمات كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة لدى الفرد أو المنظمة.

**مراحل تكون الأزمات:-**

تمر ادارة الأزمة بمراحل متتابعة وتتوقف كل مرحلة على ما سبقها ويمكن تلخيص هذه المراحل:

●اكتشاف ارشادات الإنذار: وتتضمن استشعار الانذار المبكر الذي ينذر بقرب وقوع الازمة,وخاصة الاشارات الحقيقية والهامة.

●الاستعداد والوقاية :وتمثل الانشطة التي تهدف الى توفير الامكانات والقدرات ,وتدريب الأفراد على كيفية التعامل مع الأزمة , والهدف من الوقاية اكتشاف نقاط الضعف وعلاجها, والسعي من اجل منع وقوع الأزمة.

●احتواء الأضرار:في هذه المرحلة يتم تنفيذ خطة المواجهة الموضوعة لتقليص الأضرار الناجمة عن الأزمة , وإيقاف جميع التأثيرات التي نتجت من الأزمة.

●استعادة النشاط : وتشمل التهيئة وإعادة الأمور الى نصابها وإعداد الخطط لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة,وإعادة التوازن للمنظمة.

●التعلم: الخبرات التي مرت به المنظمة أثناء الأزمة وفرت كثير من الفوائد التي تجعلها تتعلم من خلال مراجعة شاملة وتقويم لمراحل الأزمة. وهذه المراحل تتفاوت تبعاً لحجم الأزمة والعوامل المؤثرة فيها.

**أسلوب ادارة الأزمات:**

وهو أسلوب اداري حديث نسبياً نشأ في اطار ومجال الادارة العامة , ويشير الى الكيفية التي يمكن بواسطتها التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها.

ويعرف أسلوب ادارة الأزمات بأنه عملية ادارية مستمرة تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار وصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات , وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية.

ويهدف هذا الاسلوب الى رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرار سواء على المستوى الجماعي والفردي.

**الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمة:**

كثرت الأساليب والطرق المستخدمة لمواجهة الأزمة , فمنها ما هو قديم يعتمد على الخبرة والدراية ,ومنها ماهو حديث يرتكز على بعض المبادئ والأسس المستحدثة ولكن يظل الاسلوب العلمي هو الاكثر ضماناً للسيطرة على الأزمة وتوجيهها .

ويتلخص الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمة في الآتي:

●الدراسة المبدئية. والهدف من الدراسة المبدئية للأزمة مايلي:

●تحديد العوامل المشتركة في الأزمة.

●تحديد أسباب الاحتكاك الذي أشعل الموقف .

●تحديد المدى الذي وصل اليه الموقف.

●ترتيب العوامل المشتركة والمؤثرة حسب خطورتها.

●وتتوقف طريقة الدراسة المبدئية على طبيعة الأزمة وشدتها وخطورتها.

الدراسة التحليلية. قد يكون مواجهة الأزمة بشكل كلي او محال , لذا يلجأ الى تحليلها وتقسيمها الى اجزاء , والهدف من ذلك مايلي :

- التفرقة بين الظواهر والأسباب والتأكد من الأسباب .
- الأدوار البشرية والطبيعية والصناعية ومدى تأثيرها في ظهورها وأسباب الخلل الذي أدى الى حدوث الأزمة.
- عدد العناصر المشتركة ونسبة تأثير كل منها في الأزمة.
- المرحلة التي وصلت اليها دورة حياة الأزمة.
- توقع وطبيعة وتكاليف الأخطار وتحديد الامكانات المتاحة.
- تمثل نتائج الدراسة التحليلية قاعدة معلومات هامة للتعامل مع الأزمة.
- التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة: وهي مرحلة هامة جداً ,وتبنى على ماسبقها من مراحل , ولا بد ان تنتهي هذه المرحلة بوضع عدد من الحلول تسهم في التحرك الجاد نحو تحقق الهدف.

وتحدد خطة المواجهة التحرك في الاتجاهات التالية:

لاستعداد للمواجهة: تتطلب مجموعة قرارات وإجراءات ومنها:

- تحديد نوع المساعدات المطلوبة من الجهات الاخرى.
- اعطاء التعليمات والتحذيرات اللازمة للمشاركين في مواجهة الأزمة.
- اعداد هيكلة الموارد البشرية والفنية المتاحة وتحديد المسئوليات.
- التعامل مع المشاعر الانسانية.

تنفيذ الخطة للتعامل مع الأزمة :

- وقف تدهور الموقف وتقليل الخسائر.
- السيطرة على الموقف وتوجيه الموقف الى المسار الصحيح.

## الفصل السادس

## إدارة الأزمات المدرسية

### مفهوم إدارة الأزمة المدرسية:

ارتبط مصطلح إدارة الأزمات ارتباطا قوياً بالإدارة بشكل عام، ليعكس ما تقوم به المنظمات في مواجهة الظروف غير الطبيعية التي يمكن أن تواجهه المجتمع، والتي تقع تحت مسمى الأزمة، أو الكارثة، أو الصراع أو غيرها، مما يدل على ما يهدد كيان الدولة والنظام والأفراد ويحول دون أداء الخدمات ويوقف السير الطبيعي للسياسيات وتنفيذها

لذا تنوعت التعريفات التي تناولت إدارة الأزمات لاستكشاف طبيعة هذا المفهوم وجوانبه،كما عرفت بأنها "عملية إدارية خاصة، من شأنها إنتاج استجابة استراتيجية، لمواقف الأزمات من خلال مجموعة من الإداريين المنتقين مسبقاً والمدربين ليستخدموا مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة، من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى ".

كما عُرفت بأنها عملية استراتيجية خاصة، من شأنها توقع الأزمات المحتملة والتخفيف من حدتها، يقوم بها مختصون، يستخدمون مهاراتهم في إدارة الأزمة بهدف المحافظة على الممتلكات ومواجهة الخطر، وتجنب وقوعه من خلال وحدة إدارة الأزمات

ويجب التنويه إلى أن مفهوم إدارة الأزمة "يختلف عن الإدارة بالأزمة"، إذ أن الأخير يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة، أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع لإحداث تغيير في هذا النشاط أو الوضع لصالح المديرة

والإدارة بالأزمات تعني نشاطاً تقوم به الإدارة كرد فعل لما تواجهه من تهديدات وضغوط، ولا توجد خطة واضحة المعالم تضع المستقبل في حسابها، وتعد العدة لمواجهة مشكلاته أو منعها قبل وقوعها، لذلك تترك الأمور والأحداث حتى وقوع الأزمة، عندئذ فقط تتحرك الإدارة وتقوم بسلسلة من الجهود لإنهائها، ثم تعود الإدارة الى السكون، فهي في هذه الحالة تقوم على افتعال الأزمات وإيجادها، كوسيلة

للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري، فنسيان مشكلة ما يتم عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثيراً، بحيث تغطي على المشكلة القائمة .

أما إدارة الأزمات المدرسية فتعرف بأنها "مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة الآثار السلبية، المترتبة على الأزمات أو هي قدرة المدارس على التنبؤ بالأزمات المحتملة، واتخاذ التدابير المناسبة للوقاية منها، أو التعامل معها عند وقوعها بدرجة عالية من الكفاءة ، وإعداد بدائل مختلفة لمواجهتها، باستخدام أساليب إدارية تحتوي على العديد من المهارات للسيطرة على المواقف المفاجئة التي تمر بها المدرسة والعمل على تفاقمها، من خلال استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة داخل المدرسة وخارجها .

كما عرفها بأنها "استخدام مديري ومديرات المدارس الأساليب المتنوعة والمتطورة لمواجهة الأزمات، وكيفية التعامل معها من خلال المنهجية العلمية".

ويقصد بإدارة الأزمات في هذه الدراسة بأنها قدرة مديري المدارس الابتدائية بمدينة الرياض على استيعاب الأزمات التي تحدث داخل المدرسة ومحاولة البحث عن حلول لهذا الحدث الطارئ لتقليل الضرر أو إيجاد الحل المناسب لإعادة سير العملية التعليمية بالشكل المطلوب.

**أهمية إدارة الأزمات المدرسية:**

تبرز أهمية إدارة الأزمات في المدرسة من خلال : تقليل الهدر أو الضياع في الموارد ذلك لأن الموارد التي تستهلك نتيجة وقوع الأزمة تعتبر موارد ضائعة بالكامل والحد من النتائج (الآثار) المعوقة لحالة عدم التأكد، والخسائر العارضة المحتملة من خلال تقليل درجة احتمالية وقوع الأزمة، وتوقع (الإحساس) الأزمات المتوقعة لمنع حدوثها وتوفير الثقة، والاستقرار، والأمن، لدى جميع فئات المجتمع المدرسي، والتحرك المنتظم للتدخل في التعامل مع الأزمة، والمواجهة الفورية وتحقيق السيطرة الكاملة على موقف الأزمة، ووضوح الأوامر والتعليمات، وعدم تضارب الأدوار في موقف الأزمة وتوفير نظام اتصال على أعلى درجة من الكفاءة والفاعلية يحقق تدفق المعلومات وانسيابها

وترشيد استخدام الإمكانات المادية والبشرية بالقدر الضروري، وتكوين سمعة إيجابية في المجتمع الخارجي نحو المدرسة، وزيادة إنتاجية العاملين في المدرسة .

ويرى الباحث أهمية إدارة الأزمات المدرسية الإدارة الجيدة من قبل مدير المدرسة من أجل تذليل وتيسير الصعاب أمام العاملين داخل المدرسة للوصول إلى الأهداف التي تسعى على تحقيقها المدرسة والمجتمع.

**أهداف إدارة الأزمات المدرسية:**

ولتحقيق الهدف العام يكمن هذا في تحقيق درجة استجابة سريعة عالية وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة بهدف درء الأخطار قبل وقوعها، واتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهتها الى جانب عدة أهداف منها:

●إن إدارة الأزمات هي الإدارة التي تعمل للتغلب على الأزمات بالطرق والأدوات الإدارية العملية المختلفة.

●تفتيت الانتباه الى قضايا سطحية، والخروج من أزمة مزمنة، وتحويل الأفراد العاملين من موقف الهجوم الى الدفاع، والسعي نحو السيطرة على بعض مواقف الأزمة.

●الاستعداد لمواجهة الأزمات، وهذا يتضمن التنبؤ بالأزمات وتمكين الإدارة من السيطرة على الموقف، والمحافظة على ثقة جميع الأطراف، وتوفير نظم اتصالات فعالة.

●إدارة للرؤية المستقبلية، بحيث يمكن التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمات المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها.

●تصميم النمط التنظيمي الفعال لمواجهة الأزمات عند حدوثها وتقليل أثارها.

●أن يكون التعامل مع الأنظمة في مراحلها المختلفة قبل حدوث الأزمات، اثناء حدوث الأزمات، وبعد حدوث الأزمات.

●إضفاء المشاكل الرئيسية الموجودة، مع تحويل المدارس إلى مواقف دفاعية.

●العمل على عدم حدوث الأزمات بإزالة مسبباتها.

**مبادئ إدارة الأزمات المدرسية:**

وتقوم إدارة الأزمات المدرسية على عدة مبادئ منها:

- تحديد الهدف والذي تم من أجله إنشاء إدارة خاصة للأزمات، لتحقيق استجابة سريعة وفعالة لإشارات الأزمات وطرق التعامل معها.
- بناء وتوفير قاعدة معلومات جيدة وكافية للتنبؤ بالأزمات والتعامل معها بمنتهى السرعة.
- الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة حتى يتمكن المدير من التعامل مع الأزمات بنجاح.
- تعتبر المباغتة من أهم المبادئ للتعامل مع الأزمات، حيث تؤمن ولفترة مناسبة من الزمن السيطرة شبه الكاملة على الأزمات.
- التعاون يعد من أهم المبادئ الخاصة بمعالجة الأزمات حيث يساعد على اتساع الرؤية وعلى شمولية التشخيص وخصوصاً وإذا كان فريق العمل متنوع الخبرات.
- توفير قيادة إدارية ذات خبرة عالية وثقافة عامة واسعة وغير انفعالية.
- توفير الكوادر البشرية الكفء لإعداد الخطط المسبقة للأزمات المحتملة، وإعداد سيناريوهات المواجهة.
- التفوق في السيطرة على الأحداث، وطريقها إلى ذلك ممارسة عمليات الاحتواء والامتصاص والاستيعاب والتحكم والسيطرة والتوجيه للحوادث وقوى الفعل المختلفة.
- المواجهة السريعة والتعرض السريع للأحداث، بتوفير الكوادر المؤهلة والمدربة تدريباً عالياً يجعلها قادرة على التصدي بسرعة لأحداث الأزمات.
- العمل على سرعة استعادة النشاط بصورة طبيعية بعد انتهاء الأزمات، وبأقل الموارد المالية.
- تحليل وتقييم الأزمات السابقة واستخلاص الدروس المستفادة منها بهدف عدم حدوثها وتحسين المواجهة.

●ويرى الباحث وجوب معرفة مديري المدارس الابتدائية لمبادئ إدارة الأزمات المدرسية ومحاولة تطبيقها فيما تواجه المدرسة من أزمات تحول دون تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة.

**أنواع الأزمات المدرسية:**

ثمة تصنيفات عديدة للأزمات المدرسية، فمن حيث المصدر، تصنف إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي:

- ●أزمات مصدرها الإنسان: مثل أعمال التخريب أو العنف داخل المدرسة.
- ●أزمات طبيعية: مثل حدوث هزة أرضية، أو عاصفة قوية.
- ●أزمات تنجم عن سلوك قد لا يعلم مصدره: مثل اشتعال النيران.

**من حيث الزمن، تصنف الأزمات المدرسية، إلى:**

**الأزمة الطارئة:** وهي التي تتطلب استجابة فورية لمواجهتها، مثل حدوث تسمم جماعي لعدد من التلاميذ.

**الأزمة المزمنة:** وهي التي تتفاقم مع الوقت، ويكون مداها طويلاً، مثل سوء المبنى المدرسي.

**ومن حيث الأداء، تصنف إلى:**

**الأزمة الزاحفة:** وهي التي تتصاعد بشكل بطيء، ولكن بصورة محسوسة ومن أمثلتها الدروس الخصوصية في التعليم.

**الأزمة الفجائية:** ولذلك فإنها غالباً ما تكون عنيفة، وتخرج عواملها عن الطابع المعتاد، ويصعب على الكيان الإداري السيطرة عليها، ومنها أعمال التخريب، التي قد تأتي من خارج المدرسة أو من داخل المدرسة.

**الأزمة الصريحة المعلنة:** وهي الأكثر انتشاراً، حيث يشعر بها كل الأطراف وفي مقدمتهم المحيطون بها، وذلك من اللحظات الأولى لوقوعها، ومن أمثلتها التقلبات الاقتصادية، التي تؤثر بشكل غير مباشر على التعليم.

**الأزمة الضمنية أو المستترة:** وهي أخطر أنواع الأزمات وأكثرها تدميراً، لكونها تتسم بالغموض، سواء في أسبابها أو عناصرها، أو أطرافها، أو العوامل التي تزيد من تفاقمها، وإن كانت نتائجها ملموسة بشكل كبير، ومن أمثلتها أزمة سوء الإدارة المدرسية.

**ومن حيث المحتوى تصنف إلى:**

**أزمة ذات طابع معنوي:** حيث إن الآثار المترتبة عليها تكون معنوية، وتصيب المشاعر والأحاسيس والقيم، ومكانة الفرد بين الآخرين.

**أزمة ذات طابع مادي:** حيث تنتج عنها خسائر مادية، سواء في الموجودات أو الأموال ومن أمثلتها سوء استخدام الإمكانات البشرية والمادية، المتاحة بالمدرسة.

**ومن حيث المستوى تصنف إلى:**

**أزمة فردية:** وهي التي يتأثر بها الفرد، إما مادياً أو معنوياً، مثل الفشل في التعليم.

**أزمة جماعية:** وهي التي يتأثر بها عدد كبير من التلاميذ.

أشار سيمور ومور إلى تصنيف آخر للأزمة يجعلها ضمن فئتين:

**أزمات طبيعية:** وهي التي لا دخل للإنسان فيها، مثل تصدع مبنى المدرسة، أو حدوث زلازل، أو انتشار مرض معد، أو حدوث موجة غبار شديدة، أو موجة برد وأمطار غزيرة ونحو ذلك.

**أزمات بشرية:** وهي من صنع الإنسان، كغياب عدد كبير من المدرسين، أو تسرب أسئلة الامتحان، أو تعرض المدرسة للسرقة، أو حدوث اعتداءات لفظية أو جسدية أو تعرض المدرسة لعمل إرهابي

وتعتمد التصنيفات السابقة الذكر على أساس واحد في التصنيف، بينما تتوجه البحوث الحديثة إلى استخدام أكثر من معيار في تصنيف الأزمات، فقد قدم جوندل نموذجه الذي عبر عنه بمصفوفة الأزمة مصنفاً الأزمات إلى أربعة أنواع باعتماد معيارين لتحديد نوعها هما:

●إمكانية التنبؤ بالأزمة: حيث تكون الأزمة قابلة للتنبؤ، عندما يكون الزمان والمكان وأسلوب حدوثها معروفاً، ولا يتم تجاهل احتمالية الحدوث، ولأن الكوارث الطبيعة على سبيل المثال قابلة للتنبؤ بشكل عام، فإن الحاجة إلى معيار ثانٍ للتصنيف يكون مهماً ويتمثل بإمكانيات التأثير.

●أمكانيات التأثير في الأزمة: أذ يمكن التأثير في الأزمة عندما تكون الاستجابات لمواجهتها أو لقليل أضرارها معروفة وممكنة التنفيذ، وذلك من خلال مواجهة أسباب حدوثها.

**مسببات الأزمات المدرسية:**

هناك مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى نشوء الأزمات المدرسية، يمكن تحديد أهمها في النقاط التالية:

●تعارض المصالح والأهداف: حينما تختلف وجهات النظر أو تختلف المصالح والأهداف، ينشأ صراع بين الكيانات أو الأفراد أو بين المديرين أو بين الأقسام، الأمر الذي قد يؤدي إلى الأزمات، ومن أهم أسباب تعارض المصالح والأهداف انعدام الاحترام المتبادل، وعدم احترام خطوط السلطة والعلاقات التنظيمية، وانعدام أدوات التنسيق كالاجتماعات واللقاءات وعدم وجود نظام للرقابة والمتابعة والأداء .

●القيادة الإدارية المستبدة: مثل استخدام الرقابة الصارمة، وعدم العدالة في التحفيز، وأسلوب التعامل مع المعلمين بالمدرسة، وعدم ترك حرية إبداء الرأي، وما يترتب على ذلك من عدم قدرة المديرين على تحمل المسؤولية، وعدم الثقة بالمعلمين.

●الخوف الوظيفي: وما يترتب على ذلك من غياب التغذية الراجعة وعدم اعتراف المعلمين بأخطائهم، وانعدام الثقة بين المعلمين، وتغليب المصلحة الخاصة على العامة .

●ضعف الإمكانات المادية والبشرية:ومن أمثلتها:

-ضعف أنظمة المعلومات وما ينتج عنها.

-عدم وجود معلومات دقيقة وسليمة تساعد على اتخاذ القرار الرشيد.

●مشاركة أفراد غير مؤهلين وغير مدربين، مما يؤدي إلى تفاقم الأزمة وتطورها ومضاعفة الخسائر الناتجة عنها .

●تجاهل إشارات الإنذار المبكر:التي تشير إلى إمكانية حدوث الأزمة، مثل شكاوى أولياء الأمور والتي يمكن أن تكون مؤشراً لوجود فشل أو جوانب قصور بشكل عام .

●سوء الفهم والتقدير:وهو يشير إلى خطأ في استقبال وفهم المعلومات المتاحة عن الأزمة ومن أسبابه:

-قلة المعلومات وإشارات الإنذار عن الأزمة.

-تداخل وتشويش في المعلومات وتضاربها.

-عدم القدرة على ربط المعلومات بالأزمة.

-سوء الحالة الصحية لمستقبل المعلومات.

-المغالاة في قيمة المعلومات الخاصة بالأزمة.

-الشك في قيمة المعلومات.

-الاستهانة بالأزمة والمعلومات المرتبطة بها.

-عدم تحليل المعلومات الواردة عن الأزمة

●الأخطاء البشرية:ومن أهم أسبابها: انعدام الترتيب، وانخفاض الدافعية، قلة الخبرة، التدهور الصحي، الإهمال، وعدم التركيز في العمل.

●الإشاعات:كثيراً ما تكون الإشاعات سبباً هاماً في تكوين الأزمات حيث يتم تسخير الإشاعة باستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلاً، وملموسة من جانب قطاع كبير من الأفراد، وإحاطتها بهالة من البيانات والمعلومات الكاذبة والمضللة وإعلانها في توقيت معين، وفي إطار مناخ وبيئة محيطة تم إعدادها بشكل معين، ومن خلال استغلال حدث معين تحدث الأزمة، ومن أمثلة هذا النوع من الأزمات، إشاعة تخفيض الحوافز لدى المعلمين، أو الاستغناء على عدد متزايد من المعلمين .

●عدم الرقابة الدورية:وجود عيوب في نظم الرقابة والاتصال والمعلومات وعدم المراجعة الدورية بصفة مستمرة يؤدي إلى نشوء الأزمة.

●ضعف العلاقات الإنسانية:ضعف العلاقات الإنسانية بين العاملين في المنظمة يؤدي إلى التعصب في الرأي والتخبط في اتخاذ القرار، فعدم الثقة والولاء للمنظمة يؤدي إلى الأزمة.

●عدم الاهتمام بالتنمية البشرية وتوسيع ونقل الخبرات وتحفيز العاملين على الإبداع:وذلك من جانب الإدارة العليا للمنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف العلاقات الإنسانية بين العاملين وعدم الترحيب بالآراء الجديدة والحلول المبتكرة للمشاكل والصعوبات، مما يؤدي الى الشعور بالإحباط وضعف ولاء العاملين للمنظمة .

●اليأس:ويعد اليأس أحد الأزمات النفسية والسلوكية التي تشكل خطراً على متخذ القرار وانتشار حالة من انفصام العلاقات وزيادة التوترات

●ضعف نظام المعلومات ونظام صنع القرارات:وما ينتج عنه من عدم وجود المعلومات السليمة التي تساعد على اتخاذ القرار المناسب، وعدم دراسة الحلول البديلة للأزمة، ومشاركة أفراد غير مؤهلين في صنع القرار

●أسباب خارجة عن إرادة المدرسة: ومن أمثلتها:

-اندلاع حريق مفاجئ بالمدرسة.

-حالة وفاة مفاجئة لأحد الأفراد داخل المدرسة.

-اعتداءات مفاجئة من خارج المدرسة.

●أسباب اقتصادية:قلة الموارد الاقتصادية للمدرسة تتسبب في خلق الكثير من الأزمات إذ إن هناك علاقة وثيقة بين الجانب الاقتصادي وتحقيق الاستقرار التنظيمي للمدرسة .

●أسباب متعلقة بالإدارة المدرسية:تتمثل في معاناة الإدارة المدرسية من مجموعة من أزمات تحول دون تحقيق فاعلية أفضل، ومنها: القصور في فهم كثير من مفاهيم الإدارة واتجاهاتها وأدوارها، لدى الكثير من المديرين والهيكل الإداري للمدرسة، وانحسار دورهم على النواحي الإدارية، وعدم الاهتمام بالنواحي الفنية التي تحقق نقلة نوعية في الأداء، وضعف الصلاحيات الممنوحة للمدرسة خاصة

في مجال تخطيط وتطوير العملية التعليمية بشكل عام والروابط المجتمعية المدرسية بشكل خاص، وضعف الوعي بأهمية دور الإدارة المدرسية في إدارة إمكانات المجتمع المدرسي، والصراع بين بعض الأطراف داخل المدرسة مما قد يؤدي إلى أزمات مستعصية .

●وبمعرفة مدير المدرسة لمسببات الأزمات المدرسية، يستطيع بعد ذلك عمل الخطط، وتكثيف الجهود، واستغلال جميع الإمكانات المادية والبشرية المتوفرة في المدرسة، من أجل حل الأزمة وإعادة الجو الملائم للتعلم داخل المدرسة.

**متطلبات إدارة الأزمات المدرسية:**

تعتبر إدارة الأزمة تدخلاً محدوداً متمركزاً حول المشكلة، مصمماً كي يحدد ويواجه ويحل الأزمة ويستعيد التوازن ويدعم الاستجابات البديلة، ولذا فإن طبيعتها تعتمد بشكل أساسي على التخطيط المسبق، وإعداد الخطط للتعامل مع مواقف الأزمات مما يسمح بالمواجهة السريعة والفعالة، وذلك قبل وأثناء وبعد حدوث مواقف الأزمات ودعم استمرار وجود البنية الآمنة للمدرسة من أجل التعليم والتعلم .

وإدارة الأزمات ومواجهتها بالمدرسة، عملية متعددة الجوانب تشمل أنشطة متعددة لذا فإن إدارة الأزمات تتطلب أساليب ابتكارية، وإدارة واعية، ونمطا قياديا غير عادي ومهما كان نوع الأزمة التي سيتم التعامل معها، فإن هناك عدة متطلبات مشتركة لإدارة الأزمات بنجاح وفاعلية هي:

**التخطيط كمبدأ أساسي:**

يعد التخطيط لإدارة الأزمات بمثابة الإطار العام الذي يتم في نطاقة التعامل معها، ويعني التحديد المسبق لما يجب عمله، وكيف ومتى يمكن القيام به، ومن هنا فإن التخطيط يكون مرتبطاً بحقائق الأزمة، وبتصورات الأوضاع المستقبلية لها، وتوقع الأحداث، والإعداد لمواجهتها، ورسم سيناريوهات لتتبع الأنشطة والأعمال الكفيلة بمعالجة الأزمات التي تواجه المؤسسة بأكبر فاعلية وكفاءة ممكنة، ومما يؤكد ذلك أن المؤسسات التي تعد خططاً وتدريبات لمواجهة أنواع متعددة من الأزمات، تكون

أكثر قدرة على التغلب على مواقف الأزمة، حيث تزيد هذه الخطط من قدرة صانعي القرار على تفسير مواقف الأزمة، وتجعلهم أكثر قدرة على الاستجابة لها .

**فريق إدارة الأزمات:**

يعرَّف فريق إدارة الأزمة بأنه مجموعة من الأفراد تجتمع للمساعدة في تخطيطها وإدارتها. ويشمل كلاً من:

-المدير والوكيل: ووظيفتهما إدارة الإجراءات.

-المعلمين: ومسؤوليتهم الحفاظ على أمن الطلاب.

-السكرتارية: وهي مسئولة عن الطلاب الذين يحددون لهم وقت التدريب على إدارة الأزمة أو البروفة، وعليهم أن يساعدوا المدير والوكيل في تنفيذ إجراءات الأمن.

-أعضاء الصيانة: ويكونون مسئولين عن أجهزة الطوارئ وتقديم الإمدادات واستخدام التسهيلات المتاحة.

-الطلاب: ويكونون مسئولين عن أمنهم الشخصي في كل الأوقات، ويجب ألا يعرضوا أنفسهم أو الطلاب الآخرين أو باقي الأفراد بالمدرسة للخطر .

وليس شرطاً أن يكون الأعضاء المذكورين سابقاً يجب توفرهم في كل فريق إدارة أزمات مدرسية، بل يختلف الاحتياج لمجموعة من الأعضاء دون غيرهم في بعض الأزمات وحسب ما يراه مدير المدرسة.

ويعتبر وجود فريق لإدارة الأزمات أمراً حيوياً؛ حيث إنه وحدة تنظيمية مدربة للتعامل مع أنواع عديدة من الأزمات، ويمكن أن يعمل فريق إدارة الأزمات وفق ثلاثة تنظيمات هي " مستوى المدرسة، مستوى المنظمة أو الإدارة، المستوى القومي" ومن الضروري دعم العلاقة القوية بين فريق إدارة الأزمات بالمدرسة والمجتمع المحلي

**تحديد السياسة الملائمة:**

بمعنى توفير إطار واضح للعمل، تزداد فيه فرص إدارة الأزمة بفاعلية في حالة وجود خطة عمل على مستوى المنطقة، ووجود القيادة أمر ضروري لدعم التنفيذ الفعال ومتابعة الاستعداد؛ فعلى قدر كفاءتها وخبرتها وإلمامها بكافة جوانب الأزمة، يتحدد نجاحها في إدارة الأزمة، وتتلخص المسئولية الرئيسية للقيادة الفعالة في تجميع

الحقائق عن الأزمـة، وتحليـل أسـبابها واتخـاذ الإجـراءات والوسـائل الفعالـة لتفـادي الخسـائر البشريـة والماديـة، واسـتخلاص الـدروس لمنـع حـدوث الأزمـات أو تكـرار حـدوثها مـرة أخـرى. ( Effective crisis management, 2001)

**الموارد والمتطلبات المعلوماتية:**

حيث يتطلب التعامل مع موقف الأزمة والسيطرة عليـه، الاعـتماد عـلى جمـع المعلومـات والبيانـات المرتبطة بهـا والقيـام بتنظيمهـا وتصـنيفها ومعالجتهـا، وإيصـالها إلى المسـتفيدين مـن الأزمـة بالطريقـة المناسبة، وكلما كانت المعلومات دقيقة وموضوعية، تمكن صانعو القرار من مواجهة أي متغيرات فجائيـة عند التعامل مع الأزمة، وتكمن أهمية المعلومات في أنها تعود بفوائد عديدة منهـا: الاسـتجابة السريعـة للأحداث والمفاجآت والمخاطر في موقف الأزمة، والتغلب على ضيق الوقت والسيطرة على موقف الأزمـة بأقل الخسائر، وضمان دقة اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

**اتخاذ القرار في الأزمات:**

يتوقف نجاح إدارة الأزمة على اتخاذ القرارات المناسبة التي تساعد على تحقيق أكبر قدر ممكـن من النتائج الإيجابية، وتجنب أكبر قدر من النتائج السلبية، مما يعمل عـلى تجنـب إفـرازات الأزمـة وآثارها

**إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية:**

لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار العشوائية الارتجاليـة أو سياسـة رد الفعـل، بـل يجـب أن يخضـع التعامل معها للمنهج العلمي السليم لتأكيد عوامل النجاح، وحماية الكيان الإداري من أي تطـورات غـير محسوبة قد يصعب عليه احتمال ضغطها، ويقوم هذا المنهج على أربع وظائف (التخطـيط –التنظـيم – التوجيه -المتابعة)

**فتح قنوات الاتصال:**

تحتاج إدارة الأزمـة إلى فـتح قنـاة الاتصـال مـع الطـرف الآخـر كـأداة للحصـول عـلى المعلومات، وإلى المتابعة الفوريـة لأحـداث الأزمـة ونتائجهـا، ويجـب التخطـيط لمـا يـتم نقلة مـن معلومـات إلى وسـائل الإعـلام، ويسرع الاتصـال الفعـال مـن عـودة الاسـتقرار

فالمدارس تواجه الآن مشكلات أكثر صعوبة مما كانت عليه في الماضي، فهناك حاجة إلى دعم ومساندة فعالة داخل المدرسة وخارجها من خلال مؤسسات المجتمع المحلي المحيط (Merriman, 2008) فالاتصالات الفعالة يمكن أن تسرع من استعادة التوازن بينما الاتصالات الضعيفة مثل ( المعلومات الخاطئة) قد تحول الموقف السيئ إلى أسوأ. (Barge, 2012)

**التواجد الفوري في مواقع الأزمة:**

تعتمد إدارة الأزمات على التواجد الفوري في الواقع؛ فلا يمكن مواجهة أية أزمة أو التصدي لها إلا من خلال الحضور الدائم؛ لاستيعاب أسباب وعناصر وأبعاد الموقف الذي يواجهه الكيان الإداري، فضلاً عن ذلك فالحضور في موقع الأزمة يتيح للمتعامل معها معرفة ما يحدث أولاً بأول، بالإضافة إلى أنه يساعد على كسب المؤيدين للتعامل مع الأزمة، وعدم إعطاء الفرصة للمعارضين للهجوم عليه

**تفويض السلطة:**

ينظر إلى تفويض السلطة أنه محور العملية الإدارية، لذا فإنه من الأهمية بمكان في إدارة الأزمة، حيث تحتاج إدارة الأزمات إلى السرعة في اتخاذ القرار المناسب مع مراعاة أن تفويض السلطة يجب أن يتم في نطاق المستويات الإدارية (الإدارة العليا والإدارة التنفيذية) خاصة، وأن يعطى في شكل تصريح بالتصرف، ويجب أن يتصف القرار الإداري السليم لإدارة الأزمة بمناسبته لها وقابليته للتنفيذ، مع مراعاة إمكانية إبلاغه للمستويات الإدارية بسهولة ويسر، وأن يكون القرار واضحاً بحيث لا يحدث لبساً أو سوء فهم، وأن يتم تدفقه في كافة المستويات دون عائق، ويمكن متابعته عن قرب مع مراعاة أن يتم إصداره في التوقيت المناسب بحيث يتزامن مع الحدث .

**وجود خطة لإدارة الأزمات بالمدرسة:**

من الضروري وجود خطة تحدد بوضوح نوع المواجهة المطلوب في كل موقف، حتى يعرف العاملون مقدماً كيف يواجهون الأزمة في الوقت المناسب، ويجب تطوير الخطة بشكل مستمر، وتوزيعها على طريق مواجهة الأزمات، فوجود تلك الخطة يمثل أحد عناصر الإعداد الجيد للأزمة قبل حدوثها، ورغم أن جزءاً مهما من القرارات التي يتم

اتخاذها خلال فترة الأزمة يكون تحت تأثير موقف الأزمة وفي ضوء واقعها وطبيعتها فإن خطة إدارة الأزمة تمثل الإطار المهم الذي يحكم عملية إدارة الأزمة ويمنحها طابعاً منهجياً علمياً، وإدارة الأزمات على مستوى المدرسة من خلال عملية تخطيط مسبقة وإعداد السيناريوهات لمواجهة الأزمة المحتملة، هو من العوامل التي تساعد المؤسسات التعليمية في التعامل مع تلك الأزمات بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية، وبأسلوب المبادأة وليس بأسلوب رد الفعل.

ويجب أن تعكس الخطة المراحل الثلاثة للتعامل مع الأزمة وتوجه المعنيين أثناء الأزمة وبعدها، كما يجب أن يفكر الأفراد المسئولون عن مواجهة الأزمة تفكيراً عميقاً عند توصيل معلومات هامة للطلاب والمدرسيين، ومن لهم علاقة مباشرة بالأزمة .

وقدم نيوتن (1992) في (MackNeil&Topping, 2007) عملية شاملة لتطوير خطة إدارة أزمات شاملة للمدارس وتشمل متطلبات هامة تتمثل فيما يلي:

- وضع الخطة بطريقة تشاورية تشاركية لضمان أن تكون واقعية.
- تركيز الخطة على أحداث واقعية.
- تعتيم الخطر ليساعد في عملية التخطيط.
- تركيز الخطة والبرنامج التدريبي على الخصائص والمشاكل العامة للأحداث والمهام المرتبطة بالصدمة.
- وضع الإجراءات في شكل غير نمطي أو المعتاد.
- توعية القادة التربويين بالأحداث المحتملة وخطط الاستجابة لها، ودورهم أثناء وبعد الأزمة والمصادر المعينة المتاحة.
- أن تتضمن الخطة مهام ومسؤوليات كل المسئولين والمؤسسات المحتمل أن تشارك.
- أن تتضمن الخطة توقعات مناسبة لكيفية استجابة الأفراد.

**خطة إدارة الحوادث الحرجة (كجزء من الخطة الأمنية للمدرسة):**

تركز إدارة الحوادث الحرجة على المواقف التي تتضمن خطراً وشيكاً على الحياة والكائنات، وتتطلب استجابة متناسقة من مصادر الأمن والصحة العامة. (Barge, 2012)

**التدريب من أجل الاستعداد:**

يعتمد الاستعداد والاستجابة للأزمة على فهم الناس للسياسات والإجراءات ومعرفتهم بما يجب أن يفعلوه في أثنائها، ويتحقق ذلك عن طريق التدريب المستمر

**أساليب إدارة الأزمات:**

تختلف الأزمات من حيث نوعها وشدتها وأسبابها، والهدف من مواجهتها هو السعي بالإمكانات البشرية والمادية المتوفرة إلى إدارة المواقف وذلك عن طريق:

- منع حدوث التدهور والخسائر.
- تأمين وحماية العناصر الأخرى المكونة للكيان.
- السيطرة على حركة الأزمة والقضاء عليها.
- الاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير.
- دراسة الأسباب والعوامل التي أدت إلى الأزمة، لاتخاذ إجراءات الوقاية، ومنع تكرارها أو حدوث أزمات مشابهة لها.

ويمثل أسلوب التعامل مع الأزمة أهم العوامل المؤثرة في تطورها أو القضاء عليها ويمكن توضيح أهم هذه الأساليب على النحو التالي: -

**أولاً: الأساليب التقليدية:**

تستمد الأساليب التقليدية طابعها من خصوصية الأزمة وتتعدد لتشمل:

**أسلوب النعامة(الهروب):** ويحدث ذلك عندما يشعر الفرد المتعامل مع الأزمة بالحيرة والعجز عن مواجهتها، ويشعر بنوع من التوتر الشديد، الذي يزداد عندما تكشر الأزمة عن أنيابها وتزيد من آثارها، ولكي يتخلص الفرد من التوتر النفسي الناتج عن وجود الأزمة، فإنه يلجأ إلى بعض الأساليب السلبية بطريقة لا شعورية

للتخلص من هذه الحالة التي لا تستطيع معايشتها فترة طويلة، عـن طريـق الهـروب، وتختلـف أشـكال الهروب من الأزمة كالتالي:

- هروب مباشر.
- هروب غير مباشر.
- التنصل من المسؤولية.
- التركيز على جانب آخر.
- الإسقاط.

**القفز فوق الأزمة:** ويتركز هذا الأسلوب في التظاهر بأنـه قـد تـم السـيطرة عـلى الأزمـة، عـن طريـق التعامل مع الجوانب الظاهرة منها فقط، ويؤدي هذا الأسلوب غالباً إلى ترك النار تحت الرماد؛ حيث قـد يعتقد المسئول نفسه والمحيطون به في مجتمع الأزمة أنه قـد تـم السـيطرة عليهـا، في حـين أنهـا تسـتعد للظهور مرة أخرى، ويكون تأثيرها أكثر إضرار

**إنكار الأزمة:** وهو يعني التعتيم الإعلامي عليها، من خلال رفض الاعتراف بوجودها، وإنكـار حـدوثها، بل يتم في بعض الحالات، الادعاء بسلامة الموقف وحسن الأداء، وذلك وفق ظنة أن هـذا التعتـيم يـؤدي إلى إنجاح محاولات السيطرة عليها، دون أن يستفحل خطرها، وتتم هذه الطريقة غالباً في ظـل الأنظمـة الديكتاتورية التي ترفض الاعتراف بوجود أي خلل في كيانها الإداري

**كبت الأزمة:** ويطلق على هذه الطريقة تأجيل ظهـور الأزمـة، وتقـوم عـلى اسـتخدام العنـف بهـدف إخمادها وتدمير عناصرها الأولية بشكل عام، وعـدم الاسـتجابة لقـوى الضـغط الدافعـة لوجودهـا، وهذه الطريقة قد تؤدي إلى إخماد الأزمة إلى حـين، لكنهـا سـتعود حـتماً للظهـور، وربمـا أشـد مـما كانت عليه

**بخس الأزمة:**على الرغم من أن هذه الطريقة تعترف بالأزمة كحدث تم بالفعل فإنها تقوم على التقليل من شأنها وقيمتها، سواء فيما يتعلق بأسبابها أو نتائجها وبمعنى آخر، يتم تصوير الأزمة على أنها مجـرد حـدث طـارئ مصـيره إلى الـزوال، وأنهـا ليسـت مـن الخطـورة بحيـث تستحث الاهتمام

**تنفيس الأزمة:**بمعنى تهدئة الأزمة، من خلال إيجاد فتحات جانبية فيها؛ للتخفيف من الضغط والتوتر والصراع الموجود فيها ومنعها من الانفجار، وتعرف هذه الطريقة أيضاً باسم "تنفيس البركان" وفي هذه الطريقة يتم الآتي:

- سؤال مسببي الأزمة عن طلباتهم.
- مناقشة المحركين لها عن أسبابها.
- سؤال مؤيدي الأزمة عن سبب تأييدهم لها.

ورغم أن هذه الطريقة تتسم بشيء من الديمقراطية، فإن مسببي الأزمة ومؤيديها يصرون على رأيهم، ومن خلال المناقشات المتعددة والطويلة، تهبط حدة المناقشات وتهدأ الأزمة، ويقل الغضب

**تفريغ الأزمة:**وفي هذه الحالة يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة للأزمة؛ ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة، تستوعب جهده وتقلل من خطورته، ويكون التفريغ على ثلاث مراحل:

**مرحلة الصدام:**أو مرحلة المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة لها، لمعرفة مدى قوة الأزمة، ومدى تماسك القوى التي أنشأتها.

**مرحلة وضع البدائل:**وهنا يقوم المدير بوضع مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه أو فرقة انبثقت عن الصدام.

**مرحلة التفاوض مع أصحاب كل فرع:** وذلك لهدف استقطاب وامتصاص بعض العناصر التي خرجت عن اجتماع قوى الأزمة.

**عزل قوى الأزمة:**الأزمة لا تنشأ من ذاتها ولا من فراغ، ولكنها تنشأ نتيجة قوى معينة عملت على إحداث خلل أو عدم توازن في الكيان الإداري الذي حدثت فيه ومن هنا يقوم مدير الأزمة برصد قواها وتحليلها، وعزلها عن بؤرة الأزمة، وإبعادها عن تيارها، ووفقاً لهذه الطريقة يتم تصنيف قوى الأزمة إلى عدة أنواع هي: القوى الصانعة للأزمة، والقوى المؤيدة للأزمة، والقوى المهتمة بالأزمة

**إخماد الأزمة:**وهي من الطرق البالغة العنف التي تقوم على الصدام العلني والصريح، مع كافة العناصر التي تضمها الأزمة، وتصفيتها، وعادة لا يتم اللجوء

لهذه الطريقة إلا عندما تكون الأزمة قد وصلت إلى حالة التهديد الخطير لكيان المنظمة، وعليها في هذا الوقت أن تحافظ على بقائها ضد الغير من خلال العنف والإخماد والتصفية .

وعلى مدير المدرسة أن يدرك أن أولى مراحل حل الأزمة بنجاح، هو الاعتراف بها وعدم إنكارها، لأن إنكارها يزيد من تعاظمها وبالتالي يصعب مواجهتها. والطرق السابقة لا تتناسب مع روح العصر، وديمقراطية القرار، والمشاركة الفاعلة، والتقدم التكنولوجي

**ثانياً: -الأساليب الحديثة في التعامل مع الأزمات:**

نظراً لعدم جدوى الطرق التقليدية في التعامل مع الأزمات حالياً، ونتيجة للتقدم العلمي والتكنولوجي فقد ظهرت أساليب حديثة لمواجهة الأزمات بحيث تكون مناسبة لروح العصر، ومتوافقة مع طبيعة متغيراته، ومن أهم هذه الأسباب:

**أسلوب فريق العمل:**وهو أكثرها شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات، حيث يشكل فريق يضم أكثر من خبير متخصص في مجالات مختلفة، بهدف تقييم كل عنصر من عناصر الأزمة، ومن ثم تحديد التصرف المطلوب للتعامل معها، بهدف حلها بالشكل العلمي السليم، وغالباً ما يضم هذا الفريق عدداً مناسباً من الخبراء والمتخصصين في مختلف التخصصات التي لها علاقة بالأزمة الحادثة، لبحث مجالات وأبعاد وطرق التعامل معها ووضع خطة عمل سريعة محكمة ومدروسة بدقة لهذا التعامل.

**ويمكن تشكيل فريق على هيئة:**

**فريق مؤقت:** حيث يتم تشكيلة بهدف التعامل مع أزمة محددة بعينها، وهو يضم الخبراء المتخصصين في المجالات المتصلة بالأزمة فقط.

**فريق دائم:** ويتم تشكيلة للتعامل مع الأزمات جميعها، من خلال كوادر ذات مهارات خاصة وتأهيل معين، ورفع لياقتهم بشكل كبير؛ استعداداً للتعامل مع الأزمات.

**المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات:**يتم استخدامه حينما يغلب على طابع الأزمة الجانب البشري، وفي بيئة تفضل الحرية السياسية والاقتصادية، وفي منظمة يحترم أفرادها المدير الأعلى الذي سيقود الديمقراطية الإدارية بينه وبين العاملين ويبدأ الأمر بإعلان صريح عن الأزمة وعمقها، وحدودها، وخطورتها، والخطوات التي اتخذت لحلها، وما يتبقى من خطوات للوصول إلى الحل السليم .

**الاحتياط التعبوي للتعامل مع الأزمات:**ويقوم على أساس تحديد النقاط الضعيفة التي يمكن لعوامل الأزمات اختراقها، ومن ثم إعداد احتياطي وقائي، يمثل حاجزاً اضافياً وقائياً، لمواجهة أي اختراق لأي من النقط والحواجز المحددة .

**الوفرة الوهمية:**هو أحد الأساليب النفسية التي يلجأ إليها متخذو القرار، للتعامل مع الأزمات العنيفة والسريعة والمتلاحقة الأحداث التي تنذر بخطر عاصف ومدمر للكيان الإداري الذي تجتاحه الأزمة، خاصة مع وجود عامل نفسي مصاحب لها، يعمل على إيجاد حالة فزع شديدة تؤجج عوامل الأزمة، ويجذب إليها قوى جديدة، ويتضح ذلك في الأزمات التموينية المتعلقة بالسلع الضرورية، حين يتدافع المستهلكون في الحصول عليها، مهما كانت أسعارها، فيبادر متخذو القرار إلى الإيحاء بوفرتها ونفي وجود الأزمة

**تصعيد الأزمة:**هو ترك الأزمة تزيد وتحتدم، على الأخص حينما يحركها أطراف مختلفون في المصالح أو الخلفية السياسية أو العرقية، وعلى الأخص في العمل الشعبي والسياسي، ويتم التصعيد لكي يصل النقاش وتصل الأزمة إلى نقطة (أو نقاط) التعارض

**تفتيت الأزمة:**وهو من أفضل الأساليب غير التقليدية، للتعامل مع الأزمات ذات الضخامة والشدة التي تتجمع قواها وتنذر بخطر شديد، ويتم تفتيت الأزمة في حال النجاح في الوصول إلى معرفة كاملة وتفصيلية ودقيقة بكافة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة ودراستها، وتحديد إطارات المصالح المتعارضة، ومن ثم ضرب وحدة هذه التحالفات بإيجاد طرق بديلة لكل اتجاه، وتحويل الأزمة الكبرى إلى أزمات مفتتة، لا تمتلك الضغط العنيف الذي كانت تملكه من قبل .

**تفريغ الأزمة من مضمونها:**إذا كانت الأزمة تـدور حـول مضـمون وهـدف معـين، فإنـه بدون هذا المضمون يكون من الصعب استمرار الضغط الـدافع لتفاقمهـا، وإذا تـم تفريـغ الأزمة من مضمونها، لن يستطيع أفرادها الاحتفاظ بقوة الضغط الخاصة بهـا. ويـتم ذلـك بإحدى الطرق التالية:

- التحالفات المؤقتة مع العناصر المسببة للأزمة واستلمالتها.
- الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.
- ركوب موجة الأزمة وتزعمها ثم الانحراف بها في اتجاه آخر، لإفقاد الأزمة ضغطها.

**تحويل مسار الأزمة:**في حالة الأزمات البالغة التي لا يمكـن وقـف تصـدعها أو التعامـل مـع قـوة الدفع المولدة لضغوطها، لا بد مـن الالتجـاء إلى تحويـل مسـارها إلى مسـارات بديلـة، ويبـدأ الأمـر بالاعتراف بها، وتحديد أسبابها، واسـتيعاب نتائجهـا، ومعرفـة طبيعـة محركيهـا، ووضـع اسـتراتيجية لجذبهم وإغرائهم، لتحويل قدراتهم إلى مسارات أخرى قـد تكـون إيجابيـة، تـؤدي إلى تحسـين أداء الكيان الإداري

**احتواء الأزمة:**ويعتمد على محاصرة الأزمة في نطاق محدد، وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها، وتخفيف الضغط المولد لها لإفقادها قوتها التدميرية وغالباً ما يتبع هـذا الأسـلوب في الأزمـات العماليـة، ويتم الاحتواء على عدة مراحل بدءاً مـن الـتفهم والإنصـات الـذكي لقيـادات الأزمـة ومطـالبتهم بتوحيـد مطالبهم المتعارضة ومطالبتهم بتكوين لجنة تمثلهم لبدء الحوار والتفاوض مع اللجنة والتوصل إلى حلول وسط ترضي الجميع

**تدمير الأزمة:**ويلجأ إليها متخـذ القـرار في الكيـان الإداري الـذي يواجـه أزمـة مستعصـية، ذات ضغط عنيف يمثل خطراً مدمراً للكيـان الإداري، وغالبـاً مـا يسـتخدم هـذا الأسـلوب في حالة الغياب الكامل للمعلومات، وهنا تكمن خطورتها، وفي هـذه الحالـة يـتم التعامـل مـع الأزمة كالآتي:

- ضرب الأزمة بشدة من الجوانب والأطراف الضعيفة، لتفقدها قوتها المحورية.

●استقطاب بعض عناصر القوة ذات التأثير، لإفقادها تماسكها ولزعزعة استقرارها.

●إيجاد قادة جدد أكثر اعتدالاً وتفهماً واستعداداً لتولي قيادة صانعي الأزمة وتحويلهم تدريجياً أو فجأة إلى قوى إيجابية فاعلة في الكيان الإداري.

**مراحل إدارة الأزمات المدرسية:**

وهي تمر بمراحل متتابعة ومتشابكة ولا يمكن الفصل بينها وتتمثل فيما يلي:

●اكتشاف الإنذار المبكر:وهي مرحلة ما قبل حدوث الأزمات، وتشمل كافة التدابير الوقائية والأنشطة التي تعمل على تلافي حدوث الأزمات، ويوجد بها مؤشرات تنبأ بقرب وقوع الأزمة، ويساعد اكتشاف الإنذارات المبكرة الاستعداد لها واتخاذ التدابير لمواجهتها.

●الاستعداد والوقاية:وذلك من خلال وضع خطط تسهل الاستجابة السريعة والمنسقة عندما تحدث الأزمات، بالإضافة الى اختبار الخطط والتدريب عليها باستخدام أساليب التدريب وتمارين وسيناريوهات المحاكاة، وذلك لاكتشاف نقاط القوة والضعف في المدرسة ومعالجتها قبل استفحالها وإدارتها بصورة أسرع.

وهناك عناصر أساسية للتعامل مع الأزمة أثناء تلك المرحلة:

●تكوين فريق إدارة الأزمات ويتكون من مدير المدرسة، الوكيل، بعض المعلمين والأخصائيين، وطبيب معالج، ومسئولي الأمن.

●جمع البيانات لوضع خطط الوقاية والمواجهة.

●وضع إطار عام يستخدم لأزمات مختلفة، وأخرى احتمالية لأزمات بعينها.

●التنسيق بين خطط إدارة الأزمات بالمدرسة وخطط الإدارة التعليمية.

●تنفيذ سيناريو لكل من الطلبة والمعلمين للتعامل مع الأزمات.

●وضع قواعد لعملية الاتصال الدائم مع العاملين أثناء الأزمة.

●وجود مركز قيادة دائم لإدارة الأزمات المحتملة.

●محاصرة الأضرار:وفيها تنفذ خطة المواجهة، لوقف سلسلة التأثيرات الناتجة عن الأزمة، مع احتواء آثار الأزمة وعلاجها، ويتم تحليل الموقف الأزموي إلى ما يتركب منه من عناصر بهدف الإحاطة بها على وجه سليم.

**الاستجابة والتدخل لمعالجة الأزمات:**

وتشمل مجموعة من الأنشطة منها:

●تنشيط نظام قيادة عمليات الأزمات (إسعافات أولية، خطط الاستجابة، تفعيل عمليات الاتصال).

●تنسيق جهود إدارة الأزمات بالمدرسة مع المجتمع المحلي.

●القضاء على الشائعات لمنع تفاقم الأزمات، والتدخل للمعالجة.

●المعرفة والإحاطة الشاملة والكاملة للسيناريوهات البديلة، والمعتمد، واسناد المهام وتوزيع الأدوار على فريق المهام الأزموية يكون متخذ القرار الإداري حدد كل شيء وحسب اتجاهات

●إعادة الأوضاع الطبيعية:بإعادة التوازن للمدرسة، إلى ما كانت عليه قبل وقوع الأزمات، بخطة طويلة الأجل، بتحديد الأدوار في إعادة التوازن، ووضع نظام أولويات العمل.

●التعلم المستمر:بإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه، فالتعلم يعد أمراً حيوياً لا يتضمن الدروس المستفادة من خلال المراجعة الدورية.

**الآثار الناجمة عن الأزمات المدرسية:**

الأزمات تخلق إلى جانب التحديات فرصاً لا تكون متاحة في أي وقت آخر ويعود السبب في أنها تسمح بدرجة من التغير لا تناظرها درجة أخرى في الأوقات العادية هو أن في الأزمة تنحى جانباً كل القواعد القديمة وهناك سبع مميزات يحتمل أن تصاحب أو تنتج عن أزمة العمل وهو ميلاد أبطال، تسريع التغيير، مواجهة المشكلات الكامنة، إمكانية أن يتغير الأفراد، وضع استراتيجيات جديدة، نشوء أنظمة للإنذار المبكر، ظهور مزايا تنافسية جديدة .

ويمكننا أن نضيف هذا التوضيح الآتي لنتائج الأزمة (Cullet &Long,2002)

**نتائج إيجابية للأزمة المدرسية:**

●تـؤدي إلى أحـداث التغـيرات التــي قــد لا تكــون متاحــة في الأوقــات العاديــة في المجتمـع المدرسي.

●إظهار نواحي القصور والضعف الكامنة في مجالات العمل المدرسي، مـن أجـل تلافيهـا وتحسـين التعامل مع الأزمات.

●استخلاص الدروس المستفادة من الأزمات لمنع صدقها في المستقبل.

●الإفادة من نتائج الأزمة القائمة.

**نتائج سلبية للأزمة المدرسية:**

●التعرض لخسائر مادية وبشرية واتخاذ القرارات بعفوية وارتجالية نظراً لردود الأفعال السريعـة للأحداث.

●تهديد وإعاقة المدرسة عن تحقيق أهدافها.

●تعرض المجتمع المدرسي بكل عناصره لصدمات نفسية شديدة.

●ضعف الثقة بالنفس والتأثير في حجـم واتجاهـات وسـلوك جميـع فئـات المجتمـع المدرسي.

●نقص القدرة على السيطرة باعتبار أن العمل الفعال أمر صعب والخسائر لا يمكـن تغييرها.

●عدم التأكيد والإلمام بالأزمة ومداها وزمنها يؤدي إلى عـدم التنبـؤ بالأحـداث التـي تشكلها.

●وعلى من يتحمل عبء مواجهة الأزمات المدرسـية أن ينتبـه لتلـك الآثـار السـابقة حتـى يـدرك تمامـاً أن الأزمـة إذا مـا تركـت تتفـاقم وينـتج عنهـا الآثـار السـلبية والتـي ذكرناها.

**دور مديري المدارس في إدارة الأزمات المدرسية:**

يعد التعامل مع الأزمات إحدى المواقف الرئيسية التي تظهر مدى كفاءه مديري المدارس في الإدارة، فمواجهة الأزمات بكفاءة وفاعلية هي التي تحدد بشكل كبير مدى علم ومعرفة وخبرة المديرين، وتحدد قدراتهم على مواجهة الأحداث الصعبة، فمدير المدرسة الناجحة في إدارة الأزمات هو الذي يقوم بالتحليل الدقيق للأزمة ومعرفة أسبابها ودوافع نشأتها ومدى انتشارها وتأثيرها،واللحظة المناسبة لتدخل فريق إدارة الأزمات في احتوائها

ومن هنا يستدعي التعامل مع الأزمات ضرورة توافر مجموعة من المتطلبات الرئيسة لمتخذ القرار تتمثل في تحديد المدى الزمني المتاح للقضاء على الأزمة وتحديد نوع وكم الموارد التي يمكن استخدامها في إدارة الأزمة، وتحديد نوع وخبرات الأفرا: المدربون والمؤهلون والراغبون في التصدي للأزمة.

ويمكن هنا أن نحدد مسؤوليات مديري المدارس في إدارة الأزمات المدرسية، والتي تقوم على الخطوات التالية:

**التخطيط**: ويتم من خلال إعداد سيناريوهات وتصورات عن الأزمات المحتمل وقوعها، واتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة التي تعمل على منع مسببات الأزمات وكذلك إعداد وتجهيز فريق لإدارة الأزمات في المدرسة.

**التنظيم**: تحتاج مواجهة الأزمات إلى جهد جماعي، وبالتالي لا بد من توفر نوع من التنسيق والتوافق والتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل في إدارة الأزمة، وذلك لمنع الازدواجية والتعارض في الأعمال، ويتم التنظيم من خلال توزيع المهام والأدوار على فريق إدارة الأزمات المدرسية.

**تبسيط الإجراءات**: في ظل ضيق الوقت وتسارع أحداث الأزمة لا بد من استخدام إجراءات بسيطة تساعد في التعامل مع الأزمة، والابتعاد عن الروتين في العمل والمخاطبات الكتابية وذلك لأهمية الوقت أثناء حدوث الأزمات في المدارس.

**اتخاذ القرارات**: حيث تحتاج إدارة الأزمات المدرسية إلى السرعة العاجلة في اتخاذ القرارات الدقيقة والمناسبة لموقف الأزمة، بحيث تكون القرارات واضحة ويمكن تنفيذها في حدود الإمكانيات المتاحة في المدرسة.

**التواجد في موقع الحدث:** ومن فوائد ذلك أنه يبعث الطمأنينة في نفوس المعلمين والطلاب بصفة خاصة ويخفف من الآثار النفسية الناتجة عن الأزمة، ويساعد على توفير المعلومات الضرورية لمدير المدرسة حتى تكون على بينة كاملة بتطورات الأحداث.

# الفصل السابع

# إدارة الأزمات في المؤسسات

لا توجد مؤسسة تعليمية لا تتعرض من وقت لآخر لبعض الأزمات التي تختلف في أسبابها، ومستويات حدتها، وشدة تأثيراتها، ودرجة تكرارها، نتيجة التغيرات السريعة والمفاجئة في البيئة السياسية أو الاجتماعية أو الاقتصادية أو التربوية أو التقنية المحيطة بالمؤسسة والتي تعمل فيها ومن خلالها. لذلك، تتزايد باستمرار -خاصة في عصرنا الحالي- أهمية إدارة الأزمات ومنهجها، لتحقيق التعامل الفعال مع الأشكال المختلفة للأزمات التي يمكن أن تواجه المؤسسة التعليمية، وتحد من قدرتها على الاستمرار في أداء مهماتها المنوطة بها لتحقيق أهدافها التي أُنشئت من أجلها.

وقد نشأ مصطلح إدارة الأزمات Crisis Management داخل الإدارة العامة، للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ مثل الزلازل والفيضانات والأوبئة والحرائق والغارات الجوية والحروب الشاملة. وقد توسع علم إدارة الأزمات ونما بشكل متسارع ليشمل التعامل على مستوى جميع الأزمات الداخلية والخارجية، وفي جميع القطاعات والمؤسسات الإنتاجية والخدمية.

وقد عرف ليتل Little إدارة الأزمات بأنها: «نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات من أجل تجنب وقوعها والتخطيط للحالات التي يصعب تجنبها؛ بهدف التحكم في النتائج، والحد من الآثار السلبية». وعرفها تشيس Chase بأنها: «الخطوات التي تتخذ لتقليل مخاطر حدوث الأزمة». في حين عرفها بأنها: «مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية، التي تبذل لمواجهة أو الحد من الآثار السلبية المترتبة على الأزمة»

بأنها: «العلم الذي يعنى بالأساس في كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها»

ولا يختلف مفهوم إدارة الأزمات المدرسية أو التعليمية عن المفهوم العام لإدارة الأزمات، فهو جزء من كل، وتعرف فاطمة البغدادي إدارة الأزمات المدرسية بأنها: «مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية، التي تُبذل لمواجهة الآثار السلبية، المُترتبة

على الأزمات. أو هي قُدرة المدارس على التنبؤ بالأزمات المُحتملة، واتخاذ التدابير المُناسبة للوقاية منها، أو التعامل معها عند وقوعها، بدرجة عالية من الكفاءة، وإعداد بدائل مُختلفة لمواجهتها، باستخدام أساليب إدارية، تحتوي على العديد من المهارات للسيطرة على المواقف المُفاجئة، التي تمر على المدرسة، والعمل على عدم تفاقمها من خلال استخدام الموارد البشرية والمادية المُتاحة، داخل المدرسة، وخارجها. وبذلك تتسم إدارة الأزمات، بطابع مزدوج، وقائي وعلاجي»

وبالتالي، فإن إدارة الأزمات المدرسية تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها، كما تتضمن كيفية تفادي حدوث الأزمة وذلك بالتنبؤ بها قبل حدوثها، وإعداد الإجراءات الضرورية لمنع حدوثها أو التقليل من آثارها السلبية في حالة حدوثها. وتهدف إدارة الأزمات المدرسية إلى منع وقوع الأزمة كلما أمكن ذلك، ومواجهة الأزمة المدرسية بكفاءة وفاعلية، وتقليل الخسائر إلى أقل حد ممكن، وتخفيض الآثار السلبية الناجمة عن الأزمة، وإزالة الآثار النفسية التي تخلفها الأزمة لدى الطلاب والمعلمين وحتى أسرهم، وتحليل الأزمات والاستفادة منها في منع وقوع الأزمات المشابهة وتكرار حدوثها مرة أخرى .

**التخطيط**

التخطيط هو محور عملية إدارة الأزمات، وبدونه لن تكون هناك إدارة جيدة وناجحة للأزمات. والتخطيط هو التحديد المسبق لما يجب عمله، وكيفية القيام به ومن سيتولى مسؤولية التنفيذ، ومتى وأين سيتم التنفيذ، وعلى القائم بالتخطيط أن يحدد الموارد المطلوبة لتنفيذ الخطة وأن تكون في حدود الإمكانات المتوافرة حتى تكون الخطة ممكنة وواقعية، ولاشك أن التخطيط يحول المنظمة من منظمة مستهدفة للأزمات إلى منظمة مستعدة لمواجهة الأزمات .

وتعد خطة التدخل في الأزمة المدرسية أحد الشروط الرئيسية للإدارة الناجحة للأزمة، ذلك أن الخطة تمثل برنامج عمل الفريق. ولا تقتصر أهداف الخطة على مواجهة أو إدارة الأزمة القائمة، ولكنها يجب أن تمتد للتعامل مع الإشارات الأولى للأزمة وانتهاء بمرحلة ما بعد الأزمة مرورا بمرحلة الأزمة ذاتها. فالمدرسة التي

تمتلك خطة مكتوبة وطاقما مدربا على استخدامها، بحيث تكون الخطة جزءا من برنامج الإدارة، تمتلك قدرة أكبر على السيطرة والتحكم في مسار الأزمة والحفاظ على ولاء العاملين وتقليل الخسائر المادية والتعافي من الأزمة وإعادة إحياء العملية التعليمية في أسرع وقت ممكن، من خلال القدرة المنظمة في التفكير عبر عدة نشاطات في زوايا متعددة. وعلى العكس، فإن المدرسة التي لا تمتلك مثل تلك الخطة تكون معرضة أكثر من غيرها للأزمات المدرسية، كما تكون معرضة للإدارة العشوائية للأزمة

وتهدف خطة مواجهة الأزمات وإدارة موقف الأزمة إلى تحقيق ما يلي:

- وقف التدهور والخسائر.
- تأمين وحماية العناصر الأخرى المكونة للمؤسسة.
- السيطرة على حركة الأزمة والقضاء عليها.
- الاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير.
- دراسة الأسباب والعوامل التي أدت للأزمة لاتخاذ إجراءات الوقاية لمنع تكرارها أو حدوث أزمات مشابهة لها.

ولذلك، فإن التعامل مع الأزمات يعتبر فنا ومهارة، ويحتاج إلى وعي شامل متكامل ليس فقط بحاضر الأزمة وملامحها وما يحدث فيها ومنها، بل وما هو خفي لأنه لا يقل خطورة عما هو معروف. وتعتبر عملية التخطيط وإعداد سيناريوهات لمواجهة الأزمات المحتملة من أهم العوامل التي تساعد المؤسسات التعليمية في التعامل مع تلك الأزمات بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية بأسلوب المبادرة والمبادأة وليس بأسلوب رد الفعل.

**مراحل وآليات إدارة الأزمات**

تمر إدارة الأزمات بمراحل مختلفة سواء من أجل العمل على درء وقوعها أو التخفيف من آثارها، بل والقدرة على تحقيق التوازن وإعادة الأمور إلى ما كانت عليه قبل وقوع الأزمة. ويتبنى أغلب الباحثين النموذج الذي وضعه ميتروف وبيرسون عام 1993م من خلال دراستهما عن كيفية الاستعداد والجاهزية للأزمات، والذي

يحدد خمس مراحل أساسية يمكن أن تدار من خلالها الأزمة، لتجنب مخاطرها واغتنام فرصها، كالتالي:

**المرحلة الأولى: اكتشاف إشارات الإنذار**

تتضمن هذه المرحلة استشعار الإنذار المبكر الذي ينبئ بقرب وقوع الأزمة، وعادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من إشارات الإنذار المبكر والأعراض التي توحي باحتمال وقوع أزمة، وإذا لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل أن تقع الأزمة. ولكن عندما تكون المؤسسة مستعدة للمواجهة بخطة واضحة، ويكون المديرون لديهم مهارات عالية في الشعور بأي إشارات حتى وإن كانت خافتة، فإنه يمكن تجنب الأزمات. لذلك فإن احتواء هذه الإشارات والتعامل معها يتوقف على مهارة وكفاءة المديرين في التقاط الإشارات الحقيقية والهامة حتى يسهل التعامل معها.

**المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية**

تقوم هذه المرحلة على أساس أن «الوقاية خير من العلاج» بمعنى أنه يجب أن يتوافر لدى المؤسسة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، وذلك عن طريق اكتشاف وتحديد نواحي الضعف في المنظمة ومعالجتها قبل أن تستفحل ويصعب علاجها وتتحول إلى أزمة، ويتطلب ذلك وضع خطط وسيناريوهات شاملة وواقعية قادرة على متابعة جميع الاحتمالات، وتحقيق التكامل بين الأنشطة من أجل تحقيق الهدف. وترتبط هذه المرحلة بسابقتها، فمن الصعب أن تمنع شيئا لم تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه.

**المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار**

تتميز هذه المرحلة بالقيام بتنفيذ خطة المواجهة التي تم وضعها في المرحلة السابقة لتقليص الأضرار الناجمة عن الأزمة، والهدف من هذه المرحلة هو إيقاف سلسلة التأثيرات الناتجة عن الأزمة واحتواء الآثار الناتجة عنها وعلاجها، وهي مهمة أساسية

من مهام إدارة الأزمات التي تهدف في المقام الأول إلى تقليل الخسائر لأدنى حد ممكن ولاشك أن كفاءة هذه المرحلة وفعاليتها تعتمد إلى حد كبير على المرحلة السابقة التي تم فيها الاستعداد والتحضير لمواجهة الأزمة، ومن الضروري عزل الأزمة لمنعها من الانتشار في بقية أجزاء المدرسة، كما يجب أن يتفرغ المديرون للتعامل مع الأزمة وترك الأمور العادية واتخاذ القرارات الروتينية لمن يمكن إنابتهم.

**المرحلة الرابعة: استعادة النشاط**

وهي مرحلة محاولة استعادة الأصول المفقودة والملموسة والمادية والمعنوية، وهي عبارة عن العمليات التي تقوم بها إدارة المدرسة التي نجحت في احتواء أضرار الأزمة المدرسية بهدف استعادة التوازن والمقدرة على ممارسة الأعمال والنشاطات الاعتيادية قبل تعرض المدرسة لأزمة، حيث لابد أن تتوافر للمدرسة خطط طويلة أو قصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط، وهذا يتطلب قدرات فنية وإدارية ودعما ماليا كبيرا.

**المرحلة الخامسة: التعلم**

وتتمثل في مجموعة العناصر التي تعكس مدى قيام الإدارة بوضع الضوابط لعدم تكرار الأزمات في المستقبل واستخلاص الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقا للاستفادة منها في التطوير والتحسين.

ولاشك أن نتائج إدارة الأزمة قد لا تؤدي إلى القضاء نهائيا على الأزمة أو معالجتها نهائيا، وإنما قد تكون المعالجة مرحلية، وتبقى هناك أسباب كامنة مثل النار تحت الرماد تنتظر الظروف المناسبة لتتوهج مرة أخرى, حالها مثل حال مريض أصيب بأزمة صحية فأول ما يحاوله الطبيب المعالج هو معالجة حالة الأزمة والمحافظة على حياة المريض، وبعد تجاوز حالة الأزمة يقوم الطبيب بمعالجة أسباب المرض للحيلولة دون تكرار الأزمة مرة أخرى, وهذا لا يتم إلا من خلال المتابعة المستمرة والحقيقية.

# الفصل الثامن

# إدارة الأزمات الكترونياً و اتخاذ القرار

## إدارة الازمــات

**اولا :المفهوم :-**

لقد تطرق العديد من الباحثين الى مفهوم الازمـة وادارة الازمـة مـن وجهـات نظـر مختلفـة تختلـف التوجهات الفكرية التي تنطلق منها مفردة التفكـير لـديهم حيـث تتطـرق الى مفهـوم الازمـة باعتبارهـا موقف وحالـة متخـذ القـرار في احـد الكيانـات الاداريـة (دولـة – مؤسسـة-مشروع-اسرة) تتلاحـق فيهـا الاحداث وتتشابك معها الاسـباب بالنتـائج ويفقـد معهـا متخـذ القـرار مقـدرة السـيطرة عليهـا او عـلى اتجاهاتها المسـتقبلية وتنـاول مفهـوم ادارة الازمـة باعتبارهـا ((منهجيـة التعامـل مـع الازمـات في ضـوء الاستعدادات والمعرفه و الوعي والادراك والامكانيات المتوافرة من المهمات وانماط الادارة السائدة)).

ويتضح من ذلك ان الازمة بقدر ماتصيب المنظمة فانهـا تتجـه مبـاشرة الى تـدمير فكـر متخـذ القـرار والعمل على تشويش مرحلة التفكير لديه واحداث صدمة عنيفة تتشابك بها مفردات العقل مع الاسباب والنتائج ومن خلالها تحتاج الازمة الى قوة وادراك وسيطرة وفعالية الادارة ومتخذذ القرار لغـرض ادارتهـا بالمستوى الذي يقلل من نسبة الخسائر الناتجة عن احداث الازمة بمنهجية علميه ووعـي بالمقـدرة عـلى التعامـل في ضـوء الامكانيـات المتاحـة وبتخطـيط عـن سـليم ومعلومـات يسـتند عليهـا في بلـورة الفكـر الاستراتيجي المنقذ لتلك الازمة.

**ثانيا :- اهميـة ادارة الازمـة :**

تعبر الازمة في حقيقتها عن فشل اداري لمتخذ القرار نتيجة لحدوث خلل اداري معـين او ناتج معين او ناتج عن عـدم خـبرة او معرفـة لـذلك تحتـاج المـنظمات التـي تـدور في دوامة الازمات التي تخلقها الصراعات في ظل المنافسـة في عـالم الاعـمال الى ادارة علميـة رشـيدة تقـوم عـلى البحـث والحصـول عـلى المعرفـه ويقينهـا بـان امـتلاك ناصـية

العلم والتقنيه المعلوماتية طريق الى حل شفرة الازمات والتعامل معها .حيث لايمكن معالجة اي ازمة او التعامل معها من خلال العجز والقصور في مفردة التفكير العلمي الاستراتيجي والحاجه الى الاستعداد والوفره الكافيه والمناسبه للتدخل لمقاومة العجز في الفهم الكامل لطبيعه الازمة في ترجمة اسبابها وابعادها وتأطير الموقف الازموي الذي يواجه الكيان الاداري .

**ثالثا :- مراحل ادارة الازمة ...**

تمر معظم الازمات بخمس مراحل اساسية تمثل الرؤية الواضحة لمفردات الازمة وهي كما يلي :-

1- الشعور باحتمال حدوث الازمة :ترسل الازمة سلسلة من اشارات الانذار يستقبلها المديرون ولكن قد يكون من الصعب عليهم التقاط الاشارات الحقيقة والهامة . وعدم الانتباه والاهتمام لهذه الاشارات يؤدي الى وقوع الازمة.

2- الاستعداد او الوقاية: اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة ووضع خطة المواجهه على افتراض اسوأ الحالات ومعالجتها قبل استفحالها

3- مجابهة الازمة ( احتواء اضرارها والحد منها ): يتم اعداد وسائل للحد من الاضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الاجزاء الاخرى التي لم تتاثر بعد في المنظمة.

4- استعادة التوازن والنشاط :استعادة النشاط من عدة جوانب منها الاصول الملموسة والمعنويه التي فقدت وذلك من خلال الخطط والبرامج قصيرة الاجل التي تم اعدادها واختيارها مسبقا والتي تهدف الى اعادة التوازن بشكل تدريجي .لتعويض مافقد اثناء حصول الازمة .

5- التعلم وتقييم التجربه:- يتم تقييم ماتم انجازه اثناء مجابهة الازمة حتى يمكن تحسينه في المستقبل وتوفرعمليه تقييم مجابهة الازمة معلومات مفيدة من زاوية الحيلولة دون تكرار الازمة وأعادة التقييم لتحسين ماتم انجازه والاستفادة من الماضي لتطوير المستقبل.

**رابعا ... خطوات التعامل مع الازمـــة ...**

يحتاج التعامـل مـع الازمـة الى ادارة علميـة ذات توجهـات اسـتراتجية تأخـذ بعـين الاعتبـار التفكـير المنطقي في التعاملات مع خطوات الازمة وتوفير المعلومات السـاندة التـي يرتكـز عليهـا في رسـم حـدود الازمة ونوضح فيما يلي خطوات التعامل مع الازمه

**1- تقدير الموقف الازموي** :-يقصد بها تحديد التصرفات التـي قامـت بهـا قـوى صـنع الازمـة وقـوى كبحها شاملة تقدير مكونات هذه التصرفات وماوصلت اليه الازمة من نتائج وردود افعال واراء ومواقف محيطة مؤثرة او متاثرة بها حيث تشمل على اربعة ابعاد وهي :-

أ- تحديد دقيق وشامل للقوى التي صنعت الازمة .

ب- تحديد وتوقع ورصد لعناصر القوة التي ترتكز عليها القوى صانعة الازمة .

ج- تحديد من هي القوى المساعده والمؤيدة لقوى صنع الازمـــة .

د- تحديد لماذا وكيف صنعت الازمة .

**2- تحلـيل الموقف الازموي** :-بعد تحديد تقدير الموقف الازمـوي بصـوره دقيقـة يقـوم مـدير الازمـة بمساعدة معاونيه بتحليل الموقف الازموي وعناصره المختلفة ومكوناته بهدف اكتشاف المصالح الحقيقية الكامنه وراء صنع الازمة والاهداف الحقيقة غير المعلنة التي يسعون الى تحقيقها .ويتم تحليـل الموقـف الازموي على المستوى الجزئي لجميع المفردات فضـلا عـن المسـتوى الكـلي باسـتخدام الـنماذج الرياضـية لقياس وتحليل الموقف اضافة الى انظمة المعلومات التي تساند عملية اتخاذ القرارات ومنهـا (DSS-ES)) ومن ادوات القياس والتحليل هي:-

أ- تحليل علاقات الارتباط والانحدار للمتغيرات والثوابت الخاصه بعوامل وعناصر الموقـف الازموي والعوامل المساعده على ايجاد الازمة ومدى تأثير كل منهـا وتاثيرهـا ايضـا عـلى صـنع الازمة .

ب- تحليل اسباب التوتر على اساس المعلومات التي تم الحصول عليها .

ج- تحليل مواطن القوة لدى كل من الطرف الصانع للازمـة والطـرف الكـابح لهـا ومـواطن الضـعف للطرفين .

د- تحليل طبيعة الخطر الذي تشكله الازمة وتكاليف واعباء اسـتمرارها ومـدى تـاثير كـل ذلـك عـلى الكيان الاداري التي نشات به الازمة .

وتـتم عمليـة تحويـل التحلـيلات الى عنـاصر كميـة ورمزيـة باسـتخدام تقنيـات الـعصر كالحاسـبه الالكترونية.

**3- التخطيط العلمي للتدخل في الازمة :**-وهي مرحله رسم السيناريوهات ووضـع الخطـط والـبرامج وحشد القوى لمواجهة قوى الازمة والتصدى لها وقبل ان يـتم هـذا بكاملـه يـتم رسـم الخريطـه العامـه لمسرح عمليات الازمة بوضعه الحالي مع اجراء كافة التغيرات التي تتم عليه باسـتمرار . ويـتم ذلـك مـن خلال :

أ- تحديد الاماكن الاكثر امانا لاتخاذها كمناطق ارتكاز وقواعد للانطلاق .

ب- تحديد الاماكن الامنه لتكون بمثابة سياج امن للقواعد الخاصه بالانطلاق .

ج- تحديد اسباب الازمة المتصله بالنظام (رموز القيادة في الكيان الاداري).

د- تحديد خطة امتصاص الضغوط الازموية الحاليه عن طريق الاستجابه لبعض المطالب .

هـ- توزيع الادوار على قوى ادارة الازمة (فريق المهام الذي تم تكليفه بمعالجة الازمة).

و- التاكد من استيعاب كل فرد للخطة العامة الموضوعة.

ز- حشد كل ماتحتاجه عملية التعامل الازموي من ادوات ومعدات.

ح- تحديد ساعة الصفر او التوقيت المحدد لبدء العملية وتنفيذذ المهمة.

ونتيجة لعدم توفر الوقـت الـلازم تحتـاج ادارة الازمـة الى المعلومـات اللازمـة في الوقـت المناسب باستخدام مخرجات نظـام المعلومـات الاداريـة ( MIS ) فضـلا عـن السـيناريوهات

الجـاهزة المعتمـدة في الخـزين المعـرفي لقواعـد البيانـات في انظمـة دعـم القـرارات( DSS) والانظمـة الخبيرة(ES).

4-التدخل لمعالجة الازمة :-من خـلال المعرفـه الكاملـة بالسـيناريوهات البديلـة والسـيناريو المعتمـد للتدخل في الازمة واسناد المهام وتوزيع الادوار على فريق المهام الازموي يكون متخذ القـرار الاداراي قـد حدد كل شي ووضع كل الاحتمالات حسب اتجهاتها ثم اتخذ القرار وتـاتي هـذه المرحلـة نتيجـة لمـا بعـد احتواء الازمة وتعمل المنظمة بكفاءة عاليه لتوجيه وتنظـيم حـل الازمـة باسـتخدام الوسـائل والاسـاليب المتاحه.

**الكترونية اتخاذ القرار**

تسعى المنظمات المعاصرة في ظل العالم الرقمي وعصر اللاكترونيات الى اختزال الـزمن باتجـاه السـيطره والاحتكـار لسـوق المنافسـة لرسـم حـدود خريطـة عـالم الاعـمال بمـا يـوازي الفكـر الاستراتيجي لمتخذي القرار الاداري وبناء رؤية مسـتقبلية اساسـها الصراع والبقـاء في قمـة الهـرم الكـوني للاعـمال بانتهـاج ادارة الازمـان وصـناعتها واحتكـار امبراطوريـة المعلومـات وانظمتهـا وتقنياتها نحو الكترونية اتخاذ القرارات الاداريه لتكون دعـما واضـحا لمفـردات التفكـير وترتيـب الصدمات واعادة بعثرة الازمة وتركيبها بمـا يـؤمن فـك رموزهـا سـعيا وراء تحويلهـا مـن مفـردة التهديد الى فرص الانطلاق نحو القمة.

**اولا :المفاهيـــم:-**

يرتبط بمفهوم الكترونية اتخـاذ القـرار عـدد مـن المفـاهيم تحتـاج الى تحليـل مفرداتهـا لتعطـي في النهاية فكره واضحة تكون انطلاقا نحو بلورة المفردة الرئيسية .فلابد لنا من تحديد مفهوم القـرار اولا حيث اشار اليها بانه عملية عقلانيـة رشـيدة تتبلـور في الاختيـار بـين بـدائل متعـددة ذات مواصـفات تتناسب مع الامكانيات المتاحـه والاهـداف المطلوبـه ثـم نتطـرق الى اتخـاذ القـرار ثانيـا حيـث اشـار (الغالبي وادريس 2007-139) باعتباره ((قيام جهة مسؤلة (الادارة) اعتماد بديل واحد من بين بـدائل مطروحه).

وعلى ضوء ذلك فان الكترونية اتخاذ القرار تعني (استخدام انظمة وتقنيه المعلومات بمساندة الجهات المسؤلة باعتماد بديل واحد من بين البدائل المطوحة ).

حيث يلاحظ ان عملية اتخاذ القرار تحتاج الى امكانيات قيادية ادارية عاليه ذات توجهات استراتيجة مبينه على قاعدة معلوماتية تكون انطلاقا لبناء قرار سليم لحل ازمة ما وبما ان المتغيرات التي تواكب الازمات تسعى الى تضخيم مفرداتها تواكبها سرعه التدفق بكل مكوناتها لذا لابد من ان تلجا العقول الادارية الى الاستعانه بتقنية المعلومات كمفردة تتوازن في حركتها احيانا وتفوق قدراتها احيانا بتعاملاتها مع اركان الازمة.

**ثانيا: اهمية الكترونية القرار:-**

تتسارع المتغيرات ويدور العالم في دوامة الوقت واصبح الزمن يفوق بسرعته مكنونات العقل ومفردة التعامل مع التغيير . واضحى من الضروري رسم حدود سياسة البقاء في ظل صراع الازمات فمع دخول عصر امبراطورية المعلومات بانظمتها وتقانتها قد تقلصت المسافات ورسمت مفردات التفكير بحسابات الارقام المبنيه على التحليل والمنطق وتحويل الانسان صانع القرار من خبرة العقول البشرية المجردة الى تزامن الذكاء البشري مع الذكاء الاصطناعي لتوازن حركة وقت الازمات وتسارع مفرداتها التي تصيب حقول عقول متخذي القرار الاداري لتشل حركه المنظمات و العاملين فيها .لذلك برزت اهمية القرار وادارته لاعلى اسس مفردة الفصل المطلق التي لاتوازي سرعه التكوين في ادارة الازمات بل مواكبة الكترونيات العصر لتوفير المعلومات المناسبه بالوقت المناسب باسناد أنظمة الذكاء الاصطناعي لتتحول الى مواجة الازمات بإلكترونيات اتخاذ القرار.

**ثالثا: مراحل صناعه القرار والاسناد المعلوماتي :-**

تتضمن استراتيجية صناعه القرار واتخاذه عدد من الخطوات التي تناولها الكثير من الباحثين والتي يمكن اجمالها بما يلي :-

**1- مرحلة التشخيص Diagnosis Step** :- ففي هذه المرحله تبدا بتشخيص المشكله وتحديد الهدف بشكل واضح حيث تحتاج الى مسح البيئة الخارجيه لتحديد

الفرص والتهديدات السائدة فيها وتقييم البيئة الداخليه لتحديد عناصر القوة والضعف وتحديد حجم الفجوة الاستراتيجية بينهما وعمليه المسح تحتاج الى نظم المعلومات الاداريةالتي تسعى الى توفيرالبيانات من مصادرها الاولية لغرض معالجتها وتحويلها الى معلومات تمثل مخرجات النظام والتي على اساسها تتم عملية التقييم ويتطلب ذلك تقانه معلوماتية عالية.

**2- مرحلة تحديد البدائل Alternative Identify Step** :-ويتم فيها البحث عن عدد من البدائل الاستراتيجية التي يمكن ان تساعد على سد الفجوات الاستراتيجية وعملية تحديد البدائل تتطلب من صانع القرار الخبره وتوفير المعلومات فضلا عن الاستعانة بالمستشارين والمساعدين (Moohead&Griffin,1995:242) من ناحية الذكاء الطبيعي يضاف اليها الذكاء الاصطناعي المتمثل بالانظمة المعلوماتية التي تساهم في عملية تحديد البدائل ومنها .(ES-DSS)

**3- مرحلة التقييم Evaluation Step** :-بعد تحديد البدائل يبدا صانع القرار بعملية التقييم بوصف نتائج كل بديل وايهما اقرب الى تحديد الهدف النهائي ويتم ذلك على اربعة محاور وهي:- (Hellriegel&Slocum,1978:189).

أ-البديل الجيد والذي يقود الى نتائج مرغوبه لدى صانع القرار.

ب-البديل المتوازن من غير المحتمل ان تنتج عنه نتائج ايجابيه او سلبيه لصالح صانع القرار.

ج- البديل المختلط من المحتمل ان تنجح عنه نتائج ايجابيه او سلبيه لصالح صانع القرار.

د- البديل الضعيف من المحتمل ان تنتج عنه نتائج ضعيفة لصالح صانع القرار.

**4- مرحلة الاختيار Choice Step** :- تعتبر من المراحل الفكريه الصعبه وذلك ان عمليه الاختيار بين البدائل ليست عمليه واضحة او سهله حيث هناك معايير تستعين بها الادارة في عملية اختيار القرار الذي يمثل الكفاءة العالية من بين

جميع البدائل والذي يمثل مستوى الطموح والاقرب الى تحقيق الهدف الرئيسي للمشكلة .

**رابعـاَ : دور الكترونيات اتخاذ القرار في ادارة الازمات .**

عندما نتناول الكترونيات اتخاذ القرار والتي تمثل انظمة وتقانـة المعلومـات التـي تسـاند عمليـه صناعة واتخاذ القراروالتي تمثل الاستنساخ العقلي والمتمثل بالذكاء الاصـطاناعي الـذي هـو حصـيله الخبرات المتراكمه في عقول الخبراء والمستشارين والقادة الاستراتيجين التي خزنت في عقـول الانظمـة المعلوماتيه اللاكترونيه مثـل نظـام(DSS) نظـم دعـم القـرارات و(ES) الانظمـة الخبـيرة التـي تقـوم بتقدير موقف المشكلة ثم تحليلها ثم ايجاد البدائل المقترحة التي تقدم لمتخـذ القـرار لاعانتـه عـلى اختيار البديل الافضل.

وتتطلب تلك العملية ايجاد المعلومات المناسـبة التـي تتمتـع بالصـفات والخصـائص التـي تعطي قيمة عليا كونها الانطلاقة الحقيقيه لمعالجة اي واقع او مستقبل محتمل فتسعى نظم المعلومات الادارية بتحليل البينات ومعالجتهـا للحصـول عـلى اعـلى المعلومـات التـي تسـاند متخـذي القـرار بمعالجـة وادارة الازمـة وفقـا لخطواتهـا ويمكـن ملاحظـة الخصـائص التاليـه للمعلومات :-

1-**الشمولية** :- ويشار الى كمال المعلومات ولامجال لاي نقص فيها حيث يتطلب توفير كل المعلومـات المطلوبة لاتخاذ القرار .(Burch,1974:72) على ان تتمتع بالتركيز لفقدان حالة التشـتت التـي قـد تصـيب مستخدمها.

2-**الدقه** :- وتشير الى خلو هذه المعلومات من الاخطاء حيث ان معالجة الازمة لاتحتمل ولو النسـب القليله من الاخطاء حتى لاتؤدي الى انحرافات يصعب معالجتها مستقبلا.

3-**الوقت** :- وتشير الى ملائمـة المعلومـات لمسـتخدميها بحيـث انهـا تقـدم في الوقـت المناسـب وعنـد الحاجه اليها وقبل ان تفقد قدرتها على التاثير.(Burch,1974:72)

4-**الواقعيه** :- والتي تمثل المعلومات عن واقع المنظمة وامكانياتها الحقيقيه والابتعاد عـن المبالغـه في التقديرات .

ويلاحظ ان الكترونيات اتخاذ القرار قد وفرت المعلومات المناسبه لغرض معالجة وادارة الازمات حيث ان الخطوة الاولى للتعامل مع الازمة تمثلت بتقدير الموقف عن تلك الازمة وهذا يتطلب معلومات وافيه عن مفتعل الازمة فضلا عن المنظمة التي حدثت فيها الازمة شاملة عناصر القوة والضعف فيها وعن بيئتها الداخليه والخارجيه حيث يجب ان تتحلى تلك المعلومات بالشمولية المركزة التي تصب في صلب الموضوع بعيدا عن التشتت وتحمل عنوان الدقة بكل مفرداتها والا سوف تنحرف عن مسار بقية الخطوات وان تصل المعلومة في الوقت المناسب حتى لاتفقد قيمتها وان تحمل من الواقعيه ماتبين الامكانيات الحقيقه لكي تكون تلك المعلومات انطلاقة من قاعدة معرفيه للوصول الى العلمية في ادارة الازمات .

وبعد تقدير الموقف تبدا الخطوة الثانيه بتحليل الموقف والذي تحتاج الى مستشارين وخبراء فضلا عن عقول الكترونية تتمتع بالذكاء الاصطناعي ضمن الانظمة المشار اليها سابقا حيث تستند على قاعدة معلوماتيه تكون منطلقا لها تحمل من الخصائص المذكورة سلفا عنوانا لها فعملية تحليل الموقف الازموي تحتاج الى المعادلة التالية :-

**معلومات+ خبرات +ذكاء اصطناعي +خصائص قيادية = كفاءة ادارة الازمة**

ثم تأتي الخطوة الثالثه التخطيط العلمي للتدخل في الازمة وتحتاج الى مساندة نظم المعلومات الادارية وفروعها لتزويد متخذي القرار الاداري بالمعلومات المناسبه وفي الوقت المناسب حيث ان عمليه التخطيط لاتتم دون قاعدة معلوماتيه تستتند عليها .وبعدها يتم اتخاذ القرار لمعالجة الازمة .

مما ذكر فان المزيج الاكتروني لاتخاذ القرار يساهم في بلورة مفردات معالجة الازمة وادارتها باسلوب علمي حديث ياخذ على عاتقه مفردات التكوين بالاطار الالكتروني .

## الجانب العملي :أختبار فرضيات ألتأثير بين متغيرات الدراسة

| خطوات ادارة الأزمات / خصائص المعلومات | تقدير الموقف الازموي | | تحليل الموقف الازموي | | التخطيط العلمي | | معالجة الموقف | | اجمالي ادارة الازمات | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | R2 | F | R2 | F | R2 | F | R2 | F | R2 | F |
| الدقة | 0.13 | 4.489 * | 0.21 | 7.54 ** | 0.10 | 3.28 | 0.13 | 4.23 * | 0.246 | 1.805 |
| الوقت | 0.23 | 8.72 ** | 0.027 | 0.788 | 0.009 | 0.24 | 0.050 | 1.46 | 0.105 | 3.28 |
| الشمولية | 0.06 | 2.06 | 0.13 | 4.35 * | 0.35 | 15.25 * | 0.038 | 1.105 | 0.017 | 0.48 |
| الواقعية | 0.199 | 6.93 * | 0.458 | 25.64 ** | 0.163 | 5.45 * | 0.079 | 2.40 | 0.055 | 1.640 |
| اجمالي الخصائص المعلومات | 0.183 | 6.25 * | 0.203 | 7.133 * | 0.114 | 3.59 | 0.116 | 3.68 | 0.35 | 15.25 ** |

تشير نتائج التحليل المشار اليها في الجدول رقم (1) والخاصة بالفرضية الرئيسية التي تنص على (هناك تأثير معنوي لخصائص المعلومات في خطوات ادارة الازمات ) ملاحظة الامور التالية :-

بلغت قيمة معامل التحديد (R2 ) مقدار (0.35) والتي تشير الى ان (35%) من التغيرات الحاصلة في ادارة الازمات سببها خصائص المعلومات , أما باقي التأثيرات فسببه عوامل اخرى لم يتطرق لها البحث .علما ان النسبة المشار اليها تعتبر دون المستوى المطلوب الا انها تمثل في النهاية الحصيلة النهائية لتأثير خطوات ادارة الازمات الاربعة (تقدير الموقف الازموي , تحليل الموقف , التخطيط العلمي ومعالجةالموقف) والتي يتباين مقدار التأثير من بعد لآخر .

يلاحظ من نتائج الجدول اعلاه ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (15.25) وبمستوى معنوية (0.01) مما يشير الى ان شكل العلاقة مقبولة والى وجود تأثير لخصائص المعلومات على خطوات ادارة الازمات .

وعليه فأن نتائج التحليل جاءت مطابقه للفرضية اللرئيسية والتي تؤكد وجود تأثير معنوي لخصائص المعلومات على خطوات ادارة الازمات الا ان مقدار التأثير

ضعيف في المنظمة المبحوثة حيث ان التعامل مع المفـردات الالكترونيـة في التعامـل مـع متغـيرات ادارة الازمات لم يصل الى المستوى المطلوب قياسا بالمنظمات المتقدمة.

**الفرضية الفرعية الاولى**

تشير نتائج التحليل المشـار اليهـا في الجـدول المـذكور والخاصـة بالفرضـية الفرعيـة الاولى والتي تنص على (هناك تأثير معنوي لخصائص المعلومات في تقـدير الموقـف الازمـوي) الى مـا يلي :-

بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2)(0.183)$ والتي تشير الى ان (18%) من التغيرات الحاصـلة في تقـدير الموقف الازموي سببها خصائص المعلومات ,اما باقي التأثير فسببه عوامل اخرى لم يتطرق اليها البحـث . علما بان النسبة المشار اليها قليلة جدا دون المستوى المطلوب .

من خلال الجدول اعلاه يتبين ان قيمة (F) المحسوبة والمستخرجة من جدول ANOVA بلغت (6.25) وبمستوى معنوية (0.05) والتي تشير الى أن شكل العلاقة مقبول والى وجـود تـأثير لخصـائص المعلومـات على تقدير الموقف الازموي .

وعليه فان تحليل النتائج قد توصلت الى صحة الفرضية الفرعيـة الاولى و التـي تؤكـد عـلى وجود تأثير معنوي لخصائص المعلومات عـلى تقـدير الموقـف الازمـوي الا انهـا دون المسـتوى المطلوب.

**الفرضية الفرعية الثانية**

تشير نتائج التحليل الاحصائي كما ظهـر في الجـدول المـذكور والخاصـة بالفرضـية الفرعيـة الثانية والتي تنص على (هناك تأثير معنوي لخصائص المعلومات في تحليل الموقـف الازمـوي ) الى مايلي :-

بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2)$ (0.20) والتي تشير الى ان (20%) من التغـيرات الحاصـلة في تحليل الموقف الازموي هـي بتأثير خصائص المعلومات بالرغم مـن ان النسـبة المشـار اليهـا قليلة جدا .

مـن خـلال الجـدول اعـلاه تبـين ان قيمـة (F) المحسـوبة المسـتخرجة مـن الجـدول بلغـت (7.133) وبمستوى معنوية (0.05) حيث تشير الى قبول العلاقة والى وجود تأثير لخصائص المعلومات عـلى تحليـل الموقف الازموي .

ولذا فان تحليل النتائج قد توصلت الى عدم صحة الفرضية الفرعيـة الثانيـة و التـي تؤكـد على وجود تأثير معنوي لخصائص المعلومات عـلى تحليـل الموقـف الازمـوي الا انـه مـنخفض بعض الشيء.

**الفرضية الفرعية الثالثة**

تشير نتائج التحليل الاحصائي كما ظهر في الجدول المذكور والخاصة بالفرضـية الفرعيـة الثالثـة والتـي تنص على(هناك تأثير معنوي لخصائص المعلومات في التخطيط العلمي) الى ما يلي:-

1- بلغت قيمة معامـل التحديـد ($R^2$) (0.114) والتـي تشـير الى ان 11% مـن التغـيرات الحاصـلة في التخطيط العلمي هي بتأثير خصائص المعلومات اما باقي التأثيرات فسببه عوامـل اخـرى لم يتتطـرق لهـا البحث .

2- تبين ان قيمة (F) المحسوبة المسـتخرجة مـن جـدول ANOVA بلغـت (3.59) والتـي تؤكـد عـدم معنوية العلاقة مما يدل على عدم وجود تأثير لخصائص المعلومات على التخطـيط العلمـي. ولـذلك فـأن تحليل النتائج قد توصلت الى عدم صحة الفرضية الفرعيـة الثالثـة والتـي تؤكـد عـلى عـدم وجـود تـأثير معنوي لخصائص المعلومات على التخطيط العلمي.

**الفرضية الفرعية الرابعة**

تشير نتائج التحليل الاحصائي كـما ظهـر في الجـدول المـذكور والخاصـة بالفرضـية الفرعيـة الرابعة والتي تنص على(هناك تأثير معنوي لخصائص المعلومـات في التـدخل لمعالجـة الازمـة) الى ما يلي:-

1- بلغت قيمـة معامـل التحديـد ($R^2$) (0.116) والتـي تشـير الى ان 12% مـن التغـيرات الحاصـلة في التدخل لمعالجة الازمة هي بتأثير خصائص المعلومات اما باقي التأثيرات نسبية عوامل اخـرى لم يتتطـرق لها البحث.

2- تبين ان قيمة (F) المحسوبة المستخرجة مـن جـدول ANOVA بلغـت (3.68) والتـي تؤكـد عـدم معنوية العلاقة مما يدل على عدم وجود تأثير لخصائص المعلومات على التدخل لمعالجـة الازمـة. ولـذلك فأن تحليل النتائج قد توصلت الى عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعةوالتي تؤكد على عـدم وجـود تـأثير معنوي لخصائص المعلومات على التخل لمعالجة الازمة.

## الفصل التاسع

## إدارة الأزمات والكوارث

إن عالم الأزمات جزء منا. كما أننا جـزء منـه. إن اعترافنـا بضرورة الأزمـة يتطلـب أن نكـون أكـثر حضوراً في وعينا، وفي فكرنا وفي إدارتنا وحتى نؤثر في مجرياتهـا ونتجنـب مخاطرهـا بـل والاسـتفادة من إيجابياتها. إن الأزمات تمثل معالم طريق عبرت خلاله الإنسـانية وشـيدت حضـارتها ، فلـم تكـن الأزمـات كلهـا شراً مسـتطيراً بـل كانـت بواعـث لنهضـة علميـة وفكريـة أثـرت المعـارف الإنسـانية وساعدت على تطورها، ويسرت لها سبل لم تكن متوافرة لديها قبل حدوث الأزمة إن المتتبع لتـاريخ الأزمات سوف تتبين له هذه الحقيقة بوضوح، فأزمة الغذاء كانت دافعـا لـدول العـالم المتقدمـة إلى استنباط سلالات غذائية عالية الإنتاج ، وإيجاد موارد غذائية لم تكن مستغلة لديها من قبـل وأزمـة الطاقة كانت دافعا لإيجاد اختراعات أقل استهلاكا للطاقة وأكثر إنتاجا وإيجاد مصادر بديلـة فعالـة لها. ولقد بدأ ظهور الأزمة مع بداية الحياة الإنسانية منذ وجـود قابيـل وهابيـل عـلى وجـه الأرض، حصل صراع المصالح ، وبدأت الحاجة لإيجاد السبل والوسائل لمواجهة هذه الأزمات والتعامل معهـا وإدارتها بالشكل الـذي يضـمن مصـالح الأطـراف وبـدأت أسـاليب تحقيـق الأهـداف التـي انتهـت بانتصار إرادة ضد الأخرى ، وضمان المصالح الكاملة لطرف وفقدانها كاملـة عنـد الطـرف الآخـر ولم يكتفي هابيل يقتل أخيه طمعاً بالعيش والانفراد بالتملك بـل تعلـم أيضـاً دروسـاً أخـرى في كيفيـة انهاء ما ترتب على تلك المقررات من إجـراءات ونتـائج وإدارة وحـل تبعـات تلـك الأزمـة ، عنـد مـا شاهد طير الغراب الحذر وهو يدفن حاجته فقـام هـو الآخـر بالعمـل ذاتـه تجـاه أخيـه ومـن هنـا بدأت الأزمة ولازمتها إدارتها.

**مفهوم الأزمة:-**

هناك العديد من التعاريف للأزمة نظراً لشموليتها في كافـة المجـالات سـواء سياسـية أو اجتماعيـة أو اقتصادية أو عسكرية وغيرها ولذلك سوف نورد أبرز التعريفات:

الأزمة لغة: تعني الشدة والقحط وبمعنى آخر ( نقطة تحول وحالة متوفرة للانتقال).

اصطلاحاً: رغم تعدد التعريفات لدى الكتاب إلى أنها بالرغم من ذلك كانت متشابهه لدرجة كبيرة لذلك سوف نذكر تعريفها بشكل عام وهي (خلل مفاجي نتيجة لأوضاع غير مستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الأطراف المعنية وغالباً ما تكون بفعل الإنسان)

أما في مجال الإدارة فيمكن تعريفها بأنها ( شعور العاملين في المنظمة وإدراكهم أنهم غير قادرين على الحصول على الموارد المطلوبة ، وغير قادرين على إنجاز الأهداف المطلوبة ، وأن الوقت المتاح غير كاف لاتخاذ ما يلزم لتلافي الخسائر أو لمنع استمراريتها وتفاقمها).

**الفرق بين الأزمة والكارثة:**

الكارثة هي: ( حدث مفاجيء غالباً ما يكون بفعل الطبيعة يهدد المصالح القومية للبلاد ويخل بالتوازن الطبيعي للأمور وتشارك في مواجهته كافة أجهزة الدولة المختلفة ).

أما الفرق بين الأزمة والكارثة فهي تتمثل في الجدول التالي:-

| عناصر المقارنة | الأزمة | الكارثة |
|---|---|---|
| المفاجأة | تصاعدية | كاملة |
| الخسائر | معنوية وقد يصاحبها خسائر بشرية ومادية | بشرية ومادية كبيرة |
| أسبابها | غالبا إنسانية | غالبا طبيعية وأحيانا إنسانية. |
| التنبؤ بوقوعها | إمكانية التنبؤ | صعوبة التنبؤ |
| الضغط على متخذ القرار | ضغط وتوثر عالي | تتفاوت في الضغط تبعا لنوع الكارثة |
| المعونات والرغم | أحياناً وبشرية | غالباً ومعلنة |

ملاحظة: الأزمة قد تتحول إلى كارثة أما الكارثة فهي قد تولد أزمات مثل اضراب العاملين يعتبر أزمة لكن أن تحول إلى شغب واشعال النيران وتحطيم المنازل أصبح

كارثة أو الزلزال فيعتبر كارثة ولكن تتحول إلى أزمة في حال أن الزلزال أدى إلى تحطم المنازل وبالتالي انتشرت السرقات فهنا نواجه أزمة أمنية.

**إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات:**

برزت إدارة الأزمات كحقل أكاديمي من خلال عدة جذور اقتصادية واجتماعية وسياسية ولذلك يمكن تعريفها بشكل شمولي بأنها ( هي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد والامكانات المتاحة بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل قدر ممكن من الاضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين مع العودة إلى الوضع الطبيعي بأسرع وقت وأقل تكلفة. ودراسة أسباب الأزمة لمنع حدوثها وتحسين طرق التعامل معها مستقبلاً)

وتختلف إدارة الأزمات عن الإدارة بالأزمات بأن الإدارة بالأزمات هي (فعل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع بهدف أحداث تغيير في هذا النشاط أو الوضع لصالح مدبره ):

ويتضح مما سبق أن الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات أن الأسلوب الأول لم يكن في الحسبان أي أتى فجأة أما الاسلوب الآخر فإن مفتعل من قبل أشخاص ومعلوم حدوثه.

**سمات الأزمات:**

لقد اختلفت التعاريف الدالة على معنى الأزمة بين العلماء والباحثين وذلك نظراً لما ينتمي إليه العالم أو الباحث من حقول ولكن مع هذا الاختلاف بين العلماء إلى أنهم اتفقوا على بعض السمات الأساسية للأزمة وهي كالتالي:

**المفاجأة** : فهي غير متوقع حدوثها وتتسم بالسرعة والغموض.

جسامة التهديد: والذي قد يؤدي إلى خسائر مادية أو بشرية هائلة تهدد الاستقرار وتصل أحياناً إلى القضاء على كيان المنظمة .

**مربكة**: فهي تهدد الافتراضات الأساسية والرئيسية التي يقوم عليها النظام وتخلق حالة من حالات القلق والتوتر وعدم يقين بالبدائل المتاحة خاصة في ظل نقص المعلومات.

**ضيق الوقت المتاح لمواجهة الأزمة**: فهي تقع وتتصاعد بشكل متسارع الأمر الذي قد يفقد أطراف المنظمة السيطرة على الموقف.

**تعدد الأطراف والقوى المؤثرة في حدوث الأزمة**: وتطورها وتعارض مصالحها مما يخلق صعوبات جمة في السيطرة على الموقف وإدارته2007م)

**أسباب الأزمات:**

تختلف الأسباب المنشأة للأزمات بتنوع الأزمات نفسها فهناك أسباب داخلية وأخرى خارجية... ذاتية وموضوعية .. شخصية وعامة إلى آخر القائمة المليئة بالأسباب لذلك سوف نسلط الضوء على أهمها والتي تكرر حدوثها خلف العديد من الأزمات والكوارث:

-**سوء الفهم**: يمثل سوء الفهم أحد أهم أسباب نشوء الأزمات ويعود ذلك لسببين أولهما: المعلومات المبتورة وثانيهما: التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل إيضاح حقيقتها وفي مثل هذه الازمات يكون الحل سهلا بمجرد الحصول على المعلومات كاملة غير منقوصة أو مبتورة وأن يعطي لنفسه الوقت الكافي لاتخاذ قراره بنضج وروية.

-**سوء الإدراك**: يمثل الإدراك مرحله استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها وعن طريق هذه المرحلة يتخذ السلوك والتصرف تجاهه شكلاً ومضموناً فإذا ما كان هذا الإدراك غير سليم فإن يؤدي إلى عدم سلامة الاتجاه الذي اتخذه القائد الإداري ومن هنا إذا تراكمت نتائج التصرفات السابقة بشكل معين في حين كان متخذ القرارات يدرك أنها تأخذ شكل آخر فإن يواجه ضغوط مولداً لانفجار الأزمة.

-**سوء التقدير والتقييم** : وهي أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات خاصة المجالات العسكرية، حيث يكون أحد أطراف المعرفة الحربية ضحية سوء تقديره

وتقييمه للطرف الآخر ، وسوء التقدير الأزموي ينشأ فعلاً من خلال جانبين أساسيين هما: أ- المغالاة والأفراط في الثقة في النفس.

ب- سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به.

-**الإدارة العشوائية**: وهو ليس مسبب وباعث للأزمات فقط بل مدمر للكيان الإداري ومحطمة لإمكانياته وقدرته ومن أمثلته: سوء التخطيط وعدم احترام الهيكل التنظيمي للمنشأة وقصور التوجيه للأوامر بالبيانات والمعلومات.

-**الرغبة في الابتزاز**: وغالباً يقوم بها جماعات الضغط والمصالح لجني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري ووسيلتها إلى ذلك هي صنع الأزمات المتتالية للكيان الإداري المستهدف.

-**اليأس:** ويعد هذا السبب في حد ذاته إحدى الأزمات التي تشكل شبه خطر دائم على متخذ القرار كما قد يكون اليأس على مستوى الدول باعثاً لأزمات طاحنة وعنيفه ومن أمثلتها ما قامت به الولايات المتحدة من إلقاء قنابل ذرية على هيروشيما وما قامت به إسرائيل من مجاز مثل دير ياسين و صابرا وشاتيلا.

-**الإشاعات**: وهي عبارة عن استخدام مجموعة حقائق صادقة محاطه بها هالة من البيانات والمعلومات الكاذبة والمضللة وإعلانها في توقيت معين ومن خلال استغلال حدث معين تفجر الأزمة وتعد الإشاعات من أهم مصادر الأزمات به أن بعض الأزمات مصدرها الوحيد هو الاشاعة.

-**الأخطاء البشرية**: وهي أحد أسباب نشؤ الأزمات سواء في الماضي أو في الحاضر أو في المستقبل.

-**الأزمات المخططة** : وهي أن تقوم المنظمات المنافسة بدراسة سير عمل المنظمة المراد إحداث أزمة بها وذلك من خلال تتبع عمليات التشغيل ومراحل الانتاج والتوزيع وظروف كل مرحلة ومن ثم أحداث أزمة مخططة لها.

-**تعارض الأهداف والمصالح** : وتحدث غالباً في العمل المشترك فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته والتي قد لا تتوافق مع منظور الآخر مما يدعو إلى حدوث الازمة.

**أنواع الأزمات :**

إن الخطوة السليمة لإدارة الأزمة هي تحديد طبيعة أو نوع الأزمة وذلك لكشف الجوانب المتشابكة في تلك الأزمة وبالتالي تتعدد وتتنوع أنواع الأزمات بتعدد المعايير المستخدمة ولذلك سوف نستخدم أهم المعايير والتصنيفات:

**أولاً: نوع مضمون الأزمة** : فهناك أزمة تقع في المجال السياسي والاقتصادي والاجتماعي ... الخ. وفي داخل كل نوع قد تظهر تصنيفات فرعية مثل الأزمة المالية ضمن الأزمة الاقتصادية وهكذا.

**ثانياً: النطاق الجغرافي للأزمة:** أن استخدام مثل هذا المعيار يؤدي إلى التصنيفات التالية:

أ-الأزمات المحلية : التي تقع في نطاق جغرافي محدود أو ضيق كما يحدث في بعض المدن أو المحافظات.

ب-أزمة قومية: تؤثر على المجتمع ككل مثل وجود تهديد عسكري وغيره .

ج-أزمة دولية: مثل أزمة الانحباس الحراري وأزمة الحاسوب وغيره.

**ثالثاً: حجم الأزمة:** يشيع معيار الحجم أو الضخامة في تصنيف الأزمات فهناك:

أ-أزمة صغيرة . ب- أزمة متوسطة. ج- أزمة كبيرة.

والذي يحدد ذلك هو مدى الخسائر المادية الناجمة عن تلك الأزمة.

**رابعاً: المدى الزمني لظهور وتأثير الأزمة:** يعتمد هذا المعيار على عمر الأزمة وهناك نوعان من الأزمات:

أ-الأزمة الانفجارية السريعة: تحدث فجأة وبسرعة وتختفي كذلك وتتوقف نتائج هذه الأزمة على الكفاءة في إدارة الأزمة .

ب-الأزمة البطيئة الطويلة : تتطور هذه الأزمة بالتدرج وتظهر على السطح ولكن لم يتمكن المسئولين من استيعاب دلالاتها وهذا النوع لا يختفي بسرعة بل تستمر فترات طويلة ولمعالجة مثل هذه الأزمات التي يجب تعديل الخطة وتبديلها بأخرى جديدة والتعامل معها بسرعة وحسم وبلا تردد.

**خامساً: طبيعة التهديدات الخارجية التي تخلق الأزمة:** تختلف التهديدات التي تواجه المنظمة أو المجتمع ولذلك يمكن تصنيف الأزمات استناداً إلى نوعية ومضمون التهديد فهناك .

1-تهديدات خارجية موجهة ضد المعلومات.

2-تهديدات خارجية موجهة ضد اقتصاد المنظمة .

3-والتهديدات النفسية للعاملين في المنظمة

**تطور الأزمة أو أساليب التعامل معها:**

**أولاً: تطور الأزمة:**

تختلف مراحل تطور الأزمة باختلاف طبيعة الأزمة ويساعد معرفة مراحل تطور الأزمة كثيراً في معالجة تلك الأزمة في الوقت المناسب ومن الممكن تحديد مراحل تطور الأزمات بصفة عامة في الآتي:

أ-مرحلة الميلاد: وتبدأ الأزمة بالظهور هنا عن طريق الإحساس بوجود شيء ما يلوح في الأفق وينذر باقتراب وقوع خطر مجهول والأزمة لا تنشأ من فراغ وإنما نتيجة لمشكلة لم تتم معالجتها بالشكل الملائم . ومن هنا يأتي دور متخذ القرار في علاجها وهي وليدة دون أدنى خسائر مادية أو بشرية.

ب- مرحلة النمو والاتساع: وتأتي نتيجة لعدم معالجة الأزمة أثناء مرحلة الميلاد وهنا تبدأ الأزمة في النمو والاتساع وتأتي تغذيتها من داخل الازمة وكذلك من خارجها عن طريق التفاعلات التي تجاوبت معها.

ج- مرحلة النضج: وتعتبر من أخطر مراحل الأزمة ولا تصل الأزمة إلى هذه المرحلة إلى إذا قوبلت بالامبالاة من قبل متخذ القرار وهنا فإن الصدام أمر لا بد منه.

د-مرحلة الانحسار والتقلص: وتبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزء مهماً من قوتها.

هـ-مرحلة الاختفاء أو ما بعد الأزمة: وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة بعد فقدها بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها ويغيب الحديث عنها إلا عند الاستفادة من الدروس من تلك الأزمة.

**ثانياً: أساليب التعامل معها:**

لا شك أن أساليب التعامل مع الأزمات يختلف باختلاف طبيعة الأزمة وظروفها ولكن هناك عدد من الأساليب العامة للتعامل مع الأزمات وهي:

**الأسلوب القهري**: ويقصد به استخدام القوة لإجبار الخصم على التراجع عن موقفه ويتضمن هذا الأسلوب عدم الرضوخ لمطالب الخصم.

**أسلوب وقف النمو:** ويقصد بها القبول بالأمر الواقع وبذل الجهود لمنع التدهور وضمان عدم الوصول إلى درجة الانفجار وغالباً ما تستخدم في مواجهه قوى ذات حجم ضخم ومتشعب وقضايا الرأي العام والإضرابات العمالية.

**أسلوب التساوم**: ويقوم على مبدأ التفاوض كأساس لحل الازمة والأصل أن المفاوضة والمساومة هي الاستعداد للتنازل عن بعض المواقف من الجانبين .

**أسلوب التجزئة**: وهي عبارة عن تحويل الأزمات ذات الكتلة الكبيرة إلى أجزاء أو أزمات صغيرة وتتكون من خلال خلق نوع من التعارض في المصالح بين الأجزاء المكونة للتحالف مع دعم القيادات المغمورة وتقديم إغراءات.

**أسلوب إجهاض الفكر**: لا شك أن الفكر الذي يقف وراء الأزمة يمثل تأثيراً على شدة الأزمة ولذلك يسعى هذا الأسلوب إلى إجهاض هذا الفكر والتأثير عليه وذلك عن طريق التشكيك في عناصر الأزمة والتحالف مع بعض الفئات المرتبطة بشكل ضعيف مع ذلك الفكر.

**أسلوب تصعيد الأزمة**: وتهدف إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة كي تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم ويأتي ذلك من خلال التظاهر بعدم القدرة على المقاومة وتقديم تنازلات تكتيكية تكون مصدراً للصراع بينهم.

**أسلوب التنازل** : وهو أضعف الأساليب المستخدمة ويعني الرضوخ إلى مطالب الخصم في سبيل إنهاء الأزمة وتحمل كافة الخسائر المترتبة على ذلك.

ملاحظة: قد يستخدم أكثر من أسلوب لمواجهة بعض الأزمات.

**المنظور الإداري للأزمات:**

لم تدخل الإدارة الجيدة في شيء إلا حسنته ومن هنا تبرز أهمية الإدارة في التعامل مع الأزمات ومنع حدوثها أو التقليل من آثارها إلى الحدود الدنيا. والحقيقة أنه لا يمكن التغلب على الأزمات بدون إتباع أساليب إدارية جيدة بل إن فشل معالجة الأزمة قد يعزى إلى الفشل بالأخذ بعناصر الإدارة كما يجب ولذلك سوف يتم التطرف إلى الوظائف الإدارية التي ترتكز عليها الإدارة السليمة للأزمة وهي:

1-**التخطيط**: ويعني التحديد المسبق لما يجب عمله والكيفية التي يتم بها هذا العمل والوقت المحدد له ومن المعني للقيام به. ثم التصور الدقيق للواقع وللمستقبل إضافة إلى توقع الأحداث التي من الممكن أن تترافق مع ذلك الواقع والإعداد للطوارئ وانتهاء برسم الطريق التي تسير عليه الأزمة.

2-**التنظيم** : توفر نوع من التناسق والتنسيق والتوافق والتكامل بين الجهود المختلفة ( الجهد الجماعي) كما يجب تحديد المساعدين والمسؤولية والمسؤولين وسبل الاتصال وأماكن المواجهة والتنفيذ.

3-**التوجية** : هو فن المواجهة الجرئية والسريعة للأزمة وهي معرفة امكانيات الأفراد والظروف المحيطة واحاطة الأفراد بالمعلومات الضرورية بعد الشرح الوافي لطبيعة الأزمة والهدف من هذا التدخل والسلطة الممنوحة لكل فرد.

4-**المتابعة**: إن نتائج الأزمة ليست نهائية بل مرحلية وطرق معالجتها أيضاً مرحليه وتكمن أهمية المتابعة بالرجوع إلى الأسباب الحقيقية للأزمة وذلك بعد زوالها ودراسة تلك الأسباب ومن ثم سن القوانين التي من شأنها الحيلوله دون الوقوع في تلك الأسباب أو تكرارها مرة أخرى.

**عوامل النجاح في إدارة الأزمة:-**

لكي تنجح الإدارة العلمية في إدارتها للازمة يجب عليها مراعاة بعض العوامل التـي مـن شـأنها زيـادة الفعالية في إدارة الأزمات وهي كالتالي:-

**أ-إدراك أهمية الوقت**: وهو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطراً بالغاً عـلى إدراك الأزمـة وعـلى عملية التعامل معها إذ أن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البـدائل واتخـاذ القـرارات المناسبة.

**ب-إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانـات:** الخاصـة بكافـة أنشـطة المنظمـة وبكافـة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها وآثار وتداعيات ذلك على مجمل أنشطتها.

**ج-توافر نظام إنذار مبكر يتسـم بالكفـاءة والدقـة**: والقـدرة عـلى رصـد علامـات الخطـر وتفسـيرها وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار.

**د-الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات:** وهي تعني تطوير القدرات العملية ومراجعة إجراءات الوقاية ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة.

**هـ- توافر نظام اتصال يتسم بالكفاءة والفعالية**: وأُثبت ذلك مـن خـلال الدراسـات والبحـوث التـي أجريـت عـلى أزمـات سـابقة وأثبتـت ان اتصـالات الازمـة تلعـب دوراً بـالغ الأهميـة في سرعـة وتـدفق المعلومات داخل المنظمة وبين المنظمة والعالم الخارجي

# الفصل العاشر

# إدارة الأزمات والكوارث البيئية

**الواقع والتحديات**

هدف الإنسان منذ الازل للحصول على متطلبات الحياة، معتمدا في ذلك على نشاطات بسيطة وغير ضارة ببيئته ومحيطه وذلك تماشيا مع بساطة متطلباته اليومية المتمثلة في الأكل والملبس والمأوى ، إلا أنه وبتطور الحياة البشرية والخوض في مرحلة إنتقالية جديدة اتسمت بالتعقد والتطور المستمر في كافة المجالات"تقنية تكنولوجية,,,"، أدى ذلك إلى تغيير نمط نشاط الإنسان الذي بات يشكل خطرا على البيئة وخلق العديد من الأزمات والكوارث التي انعكست بالسلب على الحياة الطبيعية للكائنات الحية، مثل التلوث بكل أنواعه، التصحر...ما ادى إلى خلل في التوازن الطبيعي، ودق ناقوس الخطر، والتأكيد على ضرورة ايجاد سبل لمعالجة المشاكل والأزمات البيئية وفق مناهج علمية وعملية حديثة من أجل الوقوف أمام هذا المد من الأزمات البيئية ومجابهتها.

هذا ما يجعلنا أمام الإشكالية التالية:

-ما مدى مساهمة إدارة الأزمات والكوارث البيئة في معالجة والحد من المشكلات والمخاطر البئية؟

حيث تندرج تحت هذه الإشكالية العديد من التساؤلات الفرعية في الشكل التالي:

-ما المقصود بالبيئة؟

-ماذا نعني بالأزمات والكوارث، وإدارة الأزمات والكوارث؟

-كيف تساهم إدارة الأزمات والكوارث البيئية في معالجة والحد من المشكلات والأزمات البيئية؟

-ما هو واقع إدارة الأزمات البيئية في الجزائر؟

و لمعالجة هذه الإشكالية ، عمدنا إلى تقسيم دراستنا إلى أربع محاور كما يلي:

- المحور الأول: الإطار النظري للدراسة ، يتناول المفاهيم الاساسية لمتغيرات الدراسة وبعض المفاهيم ذات الصلة.
- المحور الثاني: الإنسان والأزمات البيئية.
- المحور الثالث: إدارة الأزمات والمشكلات البيئية.
- المحور الرابع: إدارة الأزمات والكوارث البئية في الجزائر.

**المحور الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة :**

تناول هذا المحور تقديم مجموعة من المفاهيم والتعريفات للبيئة، الأزمات والكوارث إدارة الأزمات، ومجموعة المفاهيم المتعلقة بالأزمات والكوارث البيئية.

**أولا- مفهوم البيئة:**

البيئة لغة مشتقة من "بوأ" ويقال تبوأت منزلا بمعنى نزلته وهيأته، وهي مشتقة من الفعل الثلاثي (باء) وهذا الفعل يستخدم لمعان كثيرة أشهرها النزول والإقامة بمكان معين، يقال تبوأ فلان بيتا أو دار، أي إتخذ منزلا ومنه قوله تعالى "وبوأكم في الأرض"الأعرافالأية 74، والأصل في الباءة المنزل .

ترجمت كلمة ecology إلى اللغة العربية بعبارة علم البيئة التي وضعها العالم الألماني أرنست هيجل عام 1966 بعد دمج كلمتين يونانيتين هماoikesومعناها مسكن و logos ومعناها علم وعرفها بأنها العلم الذي يدرس علاقة الكائنات الحية بالوسط الذي تعيش فيه ويهتم هذا العلم بالكائنات الحية وتغذيتها، وطرق معيشتها وتواجدها في مجتمعات وتجمعات سكنية أو شعوب كما يتضمن أيضا دراسة العوامل غير الحية مثل خصائص المناخ الحرارة الرطوبة الإشعاعات والخصائص الفيزيائية والكيميائية للأرض والماء والهواء.

أعطى مؤتمر ستوكهولم للفظ البيئة فهما متسعا للبيئة حيث أصبحت تدل على أكثر من مجرد عناصر طبيعية ( ماء، هواء، تربة ومعادن للطاقة ونباتات وحيوانات...) بل هي رصيد الموارد المادية والإجتماعية المتاحة في وقت ما وفي كل مكان فإشباع حاجات الإنسان وتطلعاته، والتمييز بين الموارد المادية والإجتماعية التي تتكون منها البيئة الطبيعية والإجتماعية يساعد على الفهم، ولكن هناك صلات شتى

ومعقدة بين هذين النظامين، فالبيئة الطبيعة تتكون من الماء والهواء والتربة والمعادن ومصادر الطاقة والنباتات والحيوانات، وهذه جميعها تمثل الموارد التي أتاحتها البيئية الإنسان كي يحصل منها على مقومات حياته، غذاء وكساء...أما البيئة الإجتماعية فتكون من البيئة الأساسية المادية التي يشيدها الإنسان، كما يطلق عليها " البيئة المشيدة".

بخصوص النظام البيئي فهو عبارة عن أية وحدة تنظيمية في مكان ما، يشمل على المكونات غير الحية تكون بصورة متفاعلة فيما بينها ما يؤدي إلى تبادل للعناصر والمركبات بين الأجزاء الحية وغير الحية في النظام البيئي، ويعني أن هذا يضم التداخلات كافة بين المكونات الحية للمجتمعات النباتية والحيوانية والأحياء المجهرية من جهة والعناصر والمركبات الكيماوية من جهة أخرى فضلا عن العوامل الفيزيائية( المناخية وغير المناخية) التي تؤثر في الموقع أو مكان ذلك النظام وحيثيات التفاعل بين هذه العوامل، وبذلك تتم في هذا النظام عمليات تحويل المواد اللاعضوية إلى مواد عضوية ثم إلى مواد لا عضوية مرة أخرى بفعل عوامل غير حية أحيانا، وهذا يعني أن دورة العناصر المعدنية وغير المعدنية فضلا عن أشكال تحدث وتتم داخل مثل هذه الأنظمة في مناطق مختلفة من العالم وفي تفاعل حركي، ويستنتج من ذلك أن البيئة تتميز بالديمومة الذاتية وعندما يشار إلى التفاعل الحركي لبعض مكونات البيئة يقصد به تبادل المواد بين المكونات الحية وغير الحية.

من خلال ما تقدم نلحظ أن البيئة تتكون من مركبين:

**مركب طبيعي**: يتمثل في المكونات الطبيعية التي وجدت طبيعيا دون تدخل الإنسان في تكوينها.

**مركب مستحدث**: ويتمثل في المكونات التي وضعها وشكلها الإنسان مثل العمران.

البيئة هي كل مركب من مجموعة المكونات الطبيعية، الإجتماعية، التقنية والتكنولوجية ، فهي المجال الذي يعيش فيه الإنسان ويأخذ منه كافة متطلبات عيشه.

**ثانيا - مفهوم الأزمات والكوارث:**

1- تعريف الأزمة: يعرفها قاموس أكسفورد هي نقطة تحول في المرض، أوفي تطور الحياة، أو في تطـور التاريخ...وتفسر نقطة التحول بأنها قد تتسم بالصعوبة والخطورة والقلق على المستقبل ووجـوب إتخـاذ قرار محدد.

تعرف الأزمة بانها خلل غير مرغوب به، يخلق جو من التوتر وعدم الإستقرار يخلف نتائج في الغالب تكون سلبية فهي تعتبر نقطـة حرجـة في المسـار الطبيعـي للمنظمـة أو المجتمـع أو الفـرد ....تحتـاج إلى متطلبات خاصة لإدارتها.

2-**تعريف الكوارث:** الكارثة تعني حدث مفاجئ أو غير مفاجئ، ولأسباب طبيعية لا دخـل للإنسان فيها وأخرى بسبب الإنسان بإرادته أو دون إرادته، أو هي تلـك الواقعـة التـي تـؤدي إلى تـدمير وخسـائر في المنشـآت والمـوارد البشريـة والماديـة أو كلاهـما، تهـدد القـيم الفرديـة والمجتمعية، تضع صناع القرار في موقف حرج، سبب وقوعها في الغالب الطبيعـة بالإضـافة في بعض الأحيان إلى الأخطـاء البشريـة، تتميـز بالتصـاعد والشـدة وتتـابع الأحـداث و مخلفاتهـا التدميرية.

يرى عبد الوهاب كامل أنه يخلط البعض بين الكارثة والأزمة، فرغم إتفاقهما في كون كل منهما موقفا مفاجئا إلا أن الكارثة تختلف عن الازمة فيما ينتج عنها من خسائر فادحة قـد تـؤدي الى التـأثير السـلبي المباشر على مصالح الدولة، وقد تحدث الكارثة لسباب طبيعية أو نتيجة لتدخل الإنسان بصورة سـيئة في الأنماط الطبيعية والكارثة ليست في حد ذاتها أزمة وإنمـا قـد تـنجم الأزمـة مـن حـدوث كارثـة طبيعيـة كالبراكين والزلازل وذلك حينما يكشف حدوث الكارثة عن وجود بعض الأزمات التي كانت قائمة بالفعـل في المجتمع قبل وقوع الكارثة

**3-أشكال الأزمات والكوارث البيئية:**

ممكن أن تشمل العديد من المخـاطر والتـي قـد يكـون الإنسـان المسـبب الـرئيسي لهـا ولكنها تشكل خطورة على الإنسـان والكائنـات الحيـة الأخـرى، وتنقسـم إلى أنـواع" تلـوث عنـاصر البيئـة مـن تربـة ومـاء وهـواء، التصـحر، الانحبـاس الحـراري ومـا يترتـب عليـه

من اختلافات مناخية قد تؤدي إلى كثير من الخسائر البشرية والمادية والبيئية، إزالة الغابات وما يترتب عليها من إنجرافات أرضية وفيضانات" .

**تنقسم الأزمات والكوارث البيئية عموما إلى:**

جيولوجية جيومورفولوجية ومناخية: الزلازل، البراكين، تحرك المواد على جوانب المنحدرات، الهبوط الأرضي، تأكل ونحر السواحل، الانهيارات الجليدية، السيول الفيضانات، العواصف والزوابع والأعاصير الثلجية، موجات الحر والبرد، الصعيق التصحر، الجفاف والمجاعات، حرائق الغابات.

**كونية: تساقط الشهب والنيازك، الإشعاع الكوني.**

بيولوجية، أوبئة، الآفات الزراعية، الحشرات البيئية، تدمير الغطاء النباتي، تعرية التربة.

**الكوارث البشرية**: تلوث الهواء والتربة، التلوث الضوئي والبصري، التلوث الجمالي والأخلاقي، الحرائق، التلوث الإشعاعي، تمليح المياه الجوفية، التلوث البترولي.

**إدارة الأزمات والكوارث**: يهدف علم إدارة الأزمات إلى قهر الأزمة وإملاء الإرادة على صانعيها وهو أمر يستلزم أولا وأخيرا قوة إرادة وجلد وصبر في إدارة الأزمات فالتعامل مع الأزمات يكون إما بالتدخل السريع الحاسم وفور حدوث الأزمة أو العلم بها وبذلك يمكن حصر الأزمة والتغلب عليها والسيطرة على إفرازاتها والاستفادة منها أو ترك الأمور تسير على ما هي عليه، وترك الأزمة تحل نفسها بنفسها وفي هذه الحالة قد تتفاقم الأمور وتخرج عن السيطرة، وكذلك يهدف إلى تقليل تأثير الأزمات على حياة البشر فهو علم تنبع خصوصيته من جنس ما يعمل على معالجته ويهدف إلى التعرف على الأزمة، فلقد أصبح المنهج العلمي هو الأسلوب الأمثل للتعامل مع الأزمات وكل أزمة تضيف إلى هذا العالم مزيدا من المعرفة في طريقة التعامل مع الأزمات حتى أصبح علم إدارة الأزمات علما متجددا و متمحورا حيث يتم ترتيب وتشكيل نظرياته وطرقه بصورة مستمرةfcc6 .

تعرف إدارة الأزمات كذلك على أنها منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانيات المتوفرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة .

**ثالثا- المصطلحات المتقاطعة مع الازمة والكوارث البيئة :**

**التهديد البيئي:** وتتمثل في الزلازل، البراكين، الفيضانات...وهذه التهديدات المختلفة تهدد النظام وتتطلب إتخاذ القرار العاجل طبقا لنوعها وظروفها في سلطة إتخاذ القرار.

**المشكلة البيئية:** تعبر المشكلة عن الباعث الرئيسي الذى سبب حالة ما من الحالات غير المرغوب فيها، ومن ثم فالمشكلة قد تكون هي سبب الأزمة التي تمت، ولكنها بالطبع قد تكون هي الأزمة في حد ذاتها، فالأزمة عادة ما تكون إحدى الظواهر المتفجرة عن المشكلة والتي تأخذ موقف حادا شديد الصعوبة والتعقيد غير معروف أو محسوب النتائج ويحتاج التعامل معه إلى قمة السرعة والدقة، في حين أن المشكلة عادة ما تحتاج إلى جهد منظم للوصول إليها والى حقيقة أسبابها والتعامل معها .

وتعرف المشكلة البيئية من منظور بيئي بأنها حدوث خلل أو تدهور في علاقة مصفوفة عناصر النظام البيئي، وما ينجم عن الخلل من أخطار أو أضرار بطريقة مباشرة أوغير مباشرة حاليا أو مستقبليا، المنظور منها وغير المنظور، وكذلك هي كل تغير كمي ونوعي يقع على أحد أو كل العناصر البيئية أو الاجتماعية أو الحيوية أو الثقافية فيقصه أو يغير من خصائصه أو يخل بإتزانه بدرجة تؤثر على الأحياء التي تعيش في هذه البيئة وفي مقدمتها الإنسان تأثير غير مرغوب فيه .

تصنف المشكلات البيئية النوعية والكمية، فالمشاكل البيئية الكمية التي تنصرف على تلك الأثار السلبية في أنشطة الإنسان مثال ذلك نضوب المعادن، قطع الأشجار التصحر، انجراف التربة، ندرة المياه، أما فيما يخص المشاكل البيئية النوعية فهي التي تؤثر على نوعية القدرات الطبيعية الأنظة البيئية مسببة بذلك أضرارا مباشرة

أو غير مباشرة للإنسان وللأنشطة الإنتاجية ومثال ذلك تلف عناصر البيئة الطبيعية وارتفاع درجة الحرارة للغلاف الجوي وتأكل طبقة الأوزون .

**حماية البيئة:** هي مجموعة السياسات والتدابير التي تهدف إلى حماية الموارد الطبيعية والنظم البيئية والإجراءات التي تكفل منع التلوث أو التخفيف من حدته أو مكافحته، والمحافظة على البيئة ومواردها الطبيعية والتنوع الحيوي وإعادة تأهيل المناطق التي تدهورت بسبب الممارسات الضارة، وإقامة الجمعيات البرية والبحرية وتحديد مناطق عازلة حول مصادر التلوث الثابتة ومنع التصرفات الضارة أو المدمرة للبيئة وتشجيع أنماط السلوك الإيجابي .

**جرائم البيئة:** مشكلات ذات سلاسل عالية متصلة معا، وجب مكافحتها من خلال الأنظمة البيئية العالية والإقليمية ، كون تلك الجرائم عبارة عن ملوثات بيئية تضاف إلى التربة والماء والهواء، كما أنها تضر بالكائنات الحية والنباتات والحياة الفطرية عموما وتهدف استقامة الأنشطة الحيوية على سطح الأرض، وعبر العالم فإن تلك الملوثات ( أداة الجرائم البيئية) تتخذ العديد من الأشكال والصور والتي تتضمن وجودها في الحياة البحرية وطبقة الأوزون والمركبات المستنزفة بالإضافة إلى النفايات الخطرة المدفونة في الماء والتربة .

**الخطر:** يوصف بالخطر الكبير في قانون رقم 04- 20 المؤرخ في 25 ديسمبر 2004 الذي يتعلق بالوقاية من الأخطار الكبرى وتسيير الكوارث في إطار التنمية المستدامة في الجزائر، أنه كل تهديد محتمل على الإنسان وبيئته، يمكن حدوثه بفعل مخاطر طبيعية استثنائية أو بفعل نشاطات بشرية، ويندرج ضمن الوقاية من الأخطار الكبرى، تحديد الإجراءات والقواعد الرامية إلى الحد من قابلية الإنسان والممتلكات للإصابة بالمخاطر الطبيعية والتكنولوجية وتنفيذ ذلك، وذلك حسب ما نصت عليه المادتان الثانية والثالثة من هذا القانون.

**الإدارة البيئية:** عرف العالمgroloscaالإدارة البيئية على أنها الإدارة التي يضعها الإنسان والتي تتمركز حول نشاطات الإنسان، وعلاقته مع البيئة الفيزيائية والأنظمة البيولوجية المتأثرة، ويكمن جوهر البيئة البيئية في التحليل الموضوعي

والفهم والسيطرة الذي تسمح به هذه الإدارة للإنسان أن يستمر في تطوير التكنولوجيا بـدون التغيـير في النظام الطبيعي، فقد عرفتها منظمة الأمم المتحدة بأنها وضع الخطط والسياسات البيئية من أجـل رصـد وتقييم الآثار البيئية للمشروع الصناعي، على أن تتضمن جميع المراحل الإنتاجية بدءا من الحصـول عـلى الموارد الأولية وصولا إلى المنتج النهائي والجوانب البيئية المتعلقة وتقوم أيضا على تنفيذ كفء للإجـراءات الرقابية، مع الأخذ بعين الاعتبار جانب التكاليف والأثر الضريبي لهذه الإجراءات أيضـا إضـافة إلى كيفيـة اسـتخدام المـوارد ولابـد مـن توضـيح لـلأدوات والطرائـق المتبعـة لمنـع التلـوث والاسـتخدام الرشـيد للموارد .

كما تعرف الادارة البيئية بانها إدارة أنشطة المؤسسات أوالمنظمات سواء الإنتاجيـة أوالخدميـة والتـي يمكن أن يكون لها تأثير على البيئة، ومن ثمة فهي لا تهدف إلى إدارة البيئة بطريقة مبـاشرة ولكنهـا تركـز على التفاعل بين المؤسسة والبيئة .

هناك خمسة أسباب برزت بموجبها الحاجـة إلى إدارة البيئـة عـلى نحـو أكـثر ملائمـة ويمكـن حصرهـا بالتالي:

- التحقـــق بـــأن الفـــرص المتاحـــة مـــن قبـــل البيئـــة والتـــي تســـاعد عـــلى تحقيـــق الأهـــداف الإقتصاديةوالإجتماعية لم تستغل بالكامل.

- تنامى الوعي بأن الكوارث البيئية الحديثة هي من نتائج النشاط البشري.

-تزايد درجة عدم التيقن حول الإرتباطات بين الأثار ومسبباتها المحتملة.

-معرفة أن الأثار الصغيرة المتراكمة قد تتفاقم وعلى مدى فترات زمنية بعيدة إلى أثـار كبـيرة قبـل أن تكتشف.

- تراكم الـدلائل عـلى إنتقـال المشـاكل البيئيـة مـما يشـير الى أن التـدهور البيئـي لا يلتـزم بالحـدود السياسية وأن الحاجة لحل هذه المشاكل يتطلب حلولا وجهودا عالية.

**التعليم البيئي:** هو أحد الأنظة التعليمية التي تهدف إلى تطـوير القـدرات والمهـارات البيئيـة للأفـراد المهتمـين بالبيئـة وقضـاياها والتـى مـن خلالهـا يحصـلون عـلى المعرفـة العلمية البيئة والتوجيهات الصحيحة وإكتساب المهارات اللازمـة للعمـل بشـكل فـردي

أو جماعي في حل المشكلات البيئية القائمة والعمل قدر الإمكان للحيلولة دون حدوث مشكلات بيئية جديدة وتتلخص هذه القضايا البيئية حسب البيان الختامي لمؤتمر تبليسي في دولة جورجيا 1977 فيما يلي:

***التوعية**: مساعدة الأفراد والجماعات في إكتساب الوعي والحس البيئي في التعامل مع القضايا البيئية.

***المعرفة**: مساعدة الأفراد والجماعات في إكتساب الخبرات البيئية المتنوعة والحصول على المعلومة الأساسية حول البيئة، ومفاهيمها ومشكلاتها.

***التوجيهات**: مساعدة الأفراد والجماعات في إكتساب الخبرات البيئة المتنوعة والحصول على المعلومات مع القضايا البيئية.

***المهارات**: مساعدة الأفراد والجماعات في إكتساب مجموعة من القيم والمبادئ ذات العلاقة بالبيئة، والتحفيز على المشاركة الفعالة في تحسين وتطوير حماية البيئة.

***المشاركة**: المساعدة في تطوير قدرات الأفراد والجماعات على المشاركة الفعالة وعلى كافة المستويات في حل المشكلات البيئية والقضايا البيئية المختلفة.

**المحور الثاني : الإنسان والأزمات البيئية:**

بدأ الإنسان حياته على الأرض وهو يحاول أن يحمي نفسه من الطبيعة، وهو الأن يحاول أن يحمي الطبيعة من نفسه، نتيجة سوء إستغلاله لها والضغط عليها، مما نجم عنه إختلال في التوازن البيئي، وبالتالي مشكلات بيئية معاصرة نجمت عن تغيير الظروف الطبيعية، والتدخل المباشر للإنسان، وبالتالي ظهور مشكلات استنزاف الموارد الطبيعية وزحف الصحراء، وانقراض العديد من الأنواع الحيوانية والنباتية، وتلوث البيئة وتسارع علية التحول والتوسع الحضري،والإستخدام غير السليم لوسائل التكنولوجيا.

قد تتراكب جميع الأخطار السابقة وتنتج غيرها من المخاطر التالية:

- أخطار طبيعية تنشأ من أخطار طبيعية، فمن الممكن أن ينهار سد بسبب كارثة زلزال.
- أخطار تكنولوجية تنتج عن أخطار طبيعية، فمن الممكن أن ينهار سد بسبب حصول فيضان.
- أخطار طبيعية وبيئية تنتج عن أخطار تقنية، فمن الممكن أن يحصل دمار بيئي بسبب حادث نووي.
- أخطار طبيعية وبيئية تتسبب في أخطار بيولوجية وطبيعية، فمن الممكن إنتشار الأمراض بسبب حصول فيضان.
- أخطار بسبب الإنسان تتسبب في أخطار تكنولوجية وبيولوجية فمن الممكن إنتشار الأمراض بسبب حادث تخريبي.

**أولا : أسباب الأزمات والكوارث البيئية:**

أدى التعامل اللاواعي للإنسان مع البيئة إلى إلحاق أضرار كبيرة وجسيمة بها وتسبب لها في العديد من المشكلات وبالإضافة إلى ذلك المشاكل التي تحدث بفعل الطبيعة ومن أسباب المشكلات البيئية الحالية ما يلي:

**الانفجار السكاني**: وما يترتب عليه من اتساع نمو المدن وما يترتب عليه من مشكلات الخدمات وتوفير الضروريات للسكان كالمأكل والمشرب ما يسيء للتربة والمياه وبذلك تهديد البيئة وإخلال توازنها.

**الاستغلال غير الرشيد للتكنولوجيا في البيئة:** ففي الكثير من الأوقات والحالات ينجم عن العامل غير الرشيد غير العقلاني مع التكنولوجيات الحديثة إلى حدوث أزمات بيئية عديدة ومتنوعة وتصل أحيانا إلى حد الكوارث.

اختلال التوازن الحضاري والعمراني: وعادة ما ينجم عنه تبعات نقص في الخدمات البيئية وصونها.

**غياب التخطيط الاقتصادي المتكامل**: الذي يوازي بين متطلبات البيئة من جهة ومستوى الإستغلال الرشيد للموارد الطبيعية في دفع عجلة التنمية من جهة أخرى.

**غياب برامج وسياسات جدية** :حول التحسيس من الأخطار البيئية والقيام بالعمليات التربوية البيئية.

**الأزمات والكوارث الطبيعية: كالفياضات والسيول، الزلازل والبراكين...**

**الإدارة العشوائية**: حيث لا تكون هناك قواعد علمية للتعامل مع البيئية وبتالي تكون نتائج سلبية على البيئة.

**إهمال الإنذارات المبكرة**: بتواجد المشكلات البيئية وإغفالها، تتفاقم وتصبح أزمة فهي تعتبر بمثابة إنذارات مبكرة تنبئ بحدوث أزمة أو كارثة بيئية، مثلا تعاني منطقة ما من نقص الأشجار أو موتها ومع ذلك نهمل هذه المشكلة بالتالي ماذا سيحدث ؟؟؟ ستنتج عنها بالضرورة العديد من المخاطر من بينها أزمة التنوع البيولوجي،أزمة التصحر....

**التعامل اللاعقلاني مع البيئة**: حيث أنه في كثير من الأحيان وبسبب جهله أو متعمدا بدافع الربح أو تحقيق مصلحة، يتجاوز ويتعدى على البيئة مثل الرعي غير المنظم، حرق الغابات، سرقة الرمال من الشواطئ، الصيد غير الشرعي...

**ارتفاع عدد السكان**: يعد ارتفاع السكان سببا هاما وراء حدوث أزمات وكوارث بيئية وذلك نتيجة لتزايد المستمر لمتطلباتهم، مثل التعدي على الأراضي الصالحة للزراعة واستعمالها لإسكانهم...

**التطور التكنولوجي**: الذي يكاد يكون السبب الرئيسي لحدوث الأزمات والكوارث البيئة، حيث وبتطور الحياة وبالموازاة مع الثورة التقنية التي يعيشها العالم عرف العالم تطور وتغير في كافة أوجه نشاط الإنسان من نقل، ملبس، أكل...ومن أجل تحقيق هذا التطور تطور الإنسان على حساب بيئته واستنزف مواردها، ولوث الجو والبحر...

**ثانيا :نماذج عن الأزمات والكوارث البيئية:**

عرفت البيئة العديد من الأزمات والكوارث التي باتت تشكل تهديد حقيقيا للحياة الطبيعية نذكر منها:

**النمو الإنفجاري للسكان:** قوة السكان هي أكبر كثيرا جدا من قدرة الأرض على توفير موارد الرزق للإنسان، حيث يرىthomas Malthus أن تجاوز إزدياد السكان درجة معينة تكون النتيجة منها واحدا أو أكثر من تلافي الخطر، الجوع والمرض والموت، فالإخلال بتوازن البيئة الطبيعيه بإطارها الشامل نظام كبير الحجم كثير التعقيد ترتبط مكوناته بتأثيرات عسكرية تأخذ صورة لولب عن التفاعلات الإرتدادية تشكل في مجموعها وحدة متكاملة تتميز بالإستمرار والإتزان والتوازن الطبيعي الأنظمة في البيئة هوفي الواقع توازن ديناميكي يتصف بالمرونة التي تحفظ النظام وحدة وتكاملا فيصورة ما،إن موازين البيئة الطبيعية وقوانينها حيث يعد الإخلال في التوازن الطبيعي لأنظمة البيئية ليست مشكلة مستقلة عن المشكلات البيئية الرئيسية( زيادة السكان، التلوث ، وإستنزاف الموارد) بل إنها في الواقع نتيجة لهذه المشكلات فالزيادة السكانية مثلا تتسبب في زيادة الفضلات التي تلقى في النظام البيئي،كما أنها تؤدي إلى إستهلاك كميات كبيرة من موارده، ومن ذلك يظهر أن الإخلال في التوازن الطبيعي قد ينتج من الزيادة في السكان والزيادة في الفضلات المطروحة والزيادة في إستهلاك الموارد.

**إرتفاع حرارة الأرض:** يتوقع بعض العلماء إرتفاع درجة الحرارة العال بحلول منتصف القرن الواحدوالعشرين على سطح الكرة الأرضية بمقدار 1،5 إلى 5،4 درجة مؤوية مما سيؤدي إلى إرتفاع مستوى سطح البحار والمحيطات بمقدار 0،5 إلى 2 متر أو أكثر خلال تمدد المياه في المحيطات نتيجة إرتفاع درجة الحرارة فضلا عنذوبان كميات أكبر من الجبال الثلجية، مما ينتج عنه تدمير المدن الساحلية والهجرة العشوائية للسكان والإخلال البيئي في العديد من النظم البيئية المائية منها اليابسة كل ذلك يؤدي إلى إنخفاض الإنتاج الزراعي والحيواني وتشريد أعداد هائلة من السكان وخلق عشرات الملايين من اللاجئين البيئين الجدد

**التلوث:** تغير فيزيائي أو كيميائي أوبيولوجي مميز، يؤدي إلى تأثير ضار في الهواء أوالماء أو الأرض، أو يضر بصحة الإنسان والكائنات الحية الأخرى، وكذلك يؤدي إلى الإضرار بالعملية الإنتاجية كنتيجة للتأثير في حالة الموارد المتجددة .

إن أهم عوامل إختلال الإتزان البيئـي في الأنظمـة البيئيـة وجـود الملوثـات وتـتلخص ظـاهرة التلوث في ظهور عدد من الموارد الجديدة في وسط من أوساط البيئة" الهواء الماء، التربة" لتمكن موجودة فيه من قبل أوأنها كانت موجودة ولكن زاد تركيزهـا وفي معظـم الأحيـان يطلـق لفـظ التلوث عند ما تسبب الموارد الجديدة أوزيـادة نسـبة المـوارد المعتـادة في البيئـة وتخـل بـإتزان النظام البيئي، وقد لا يكون التلوث نتيجة للتغير في المواد المكونة للنظام البيئي ولكنه ينتج عـن تغير في طاقة النظام فإذا ألقينا المواد المشعة في ميـاه البحـر أوالمحـيط فـإن المـادة المضـافة لـن تكون ذات أثر في تركيبـةالكيماوي ولكـن إشـعاعاتها قـد تغـير كليـة في خـواص المـاء الفيزيائيـة وبالذات كمية الطاقة فيه، وهناك العديد من أنواع التلوث" التلوث الإشعاعي، التلوث الحيـوي، التلوث بالكيماويات، تلوث المياه، ...".

**تـدمير الغطـاء النبـاتي**:تتعـرض النباتـات للتـدمير بإحـدى طـريقتين: إمـا إجتثاثهـا كلية أوتغيير بيئاتها الحيوية، والتهديد الأكبر يتمثل عموما في تـدمير البيئيـة والإنقضـاض المتعـاظم لآلات والحيوانـات، وكـذلك التكـاثر الهائـل لسـكان العـالم، ومـا يتطلبونـه من حاجات مادية، مما أدى إلى تبديل وتغـيرات في أكـثر بيئـات العـالم حساسـية، وهـي الغابات والحشائش الطبيعية، والجزر والمستنقعات في الأقـاليم المعتدلـة والميـاه العذبـة والسـواح والمصـبات الخليجيـة والصـحاري، كـم أن تعـرض هـذه البيئـات للتلـوث الكيماوي،أولوقع ملايين أقدام السياح المتجولـة عـلى الشـواطئ والكثبـان الرمليـة وقمـم الجروف .

**التصحر**: ليس هو اتساع الصحراء على حساب الأراضي الزراعية المجاورة وإنكماش الرقعة الخضراء الخصبة، وإنما يقصد به إنخفاظ قدرة التربة على الإنتـاج بسـبب تـدهور في التربـة والنبـات الطبيعـي وموارد المياه بما يؤثر سلبا على صحة الحيوان والإنسان ويحرمها من فـرص الحيـاة، وقـد تبنـت الأمـم المتحدة عبر برامجهـا الإنمائيـة والبئيـة تعريفـا للتصـحر مفـاده حـدوث تـدني في المقـدرة البيولوجيـة لـلأرض يـؤدي إلى سـيادة ظـروف شـبيهة بـالظروف الصـحراوية فيظـل مـزدوج مـن تغـير وتذبـذب

في الظروف المناخية مع حدوث نشاط بشري كثيف يؤثر سلبا على التربة،وتكون النتيجة إصابة الأنظمة البئية بالتدهور كما ونوعا.

**المحور الثالث: إدارة الأزمات والكوارث البيئية:**

أسلوب حماية البيئة أسلوب يأخذ بالحسبان إتزانها ومحدودة مواردها كي تبقى مأوى مريحا لها...وقبل الثورة الصناعية بدء عصر الحضارة الحديثة كانت النشاطات البشرية في حدود إمكانات البيئة ولم تنشأ مشكلات من النوع الذي يؤثر على طبيعة الحياة، فعندما كان الإنسان صيادا جامحا للطعام كان تأثيره في بيئته هينا، وعندما اختارت بعض المجتمعات أسلوب حياة أكثر استقرارا وإتجهت إلى الزراعة والحياة الحضرية أصبح تأثر الإنسان أكثر وضوحا، فالتوصل إلى تكنولوجيا زراعية بسيطة عن طريق الزراعة التبادلية لأصناف من المحاصيل، وتطوير الري والصرف وإزالة الغطاء الغابي هي بعض الطرق التيكان يغير بها الإنسان بيئته منذ عدة ألاف السنين

لذلك فقد اوجد علم إدارة الأزمات والكوارث لمعالجة تلك المشاكل والأزمات التي تمس البيئة، لمحاولة الحفاظ على الوجود الطبيعي للكائنات الحية، حيث تتطلب عملية إدارة الأزمات والكوارث العديم المتطلبات الإدارية،البشرية والتقنية والمادية،وتمر بالعديد.

تمر إدارة الأزمات والكوارث البيئية بالعديد من المراحل وهي نفسها المراحل التي تر بها إدارة أي أزمة ذلك وفق العديد من التقسيمات نذكر منها التقسيم التالي:

**مرحلة تخفيف الأزمة:** ويتم فيها إدارة مختلف الأنشطة بالشكل الذي يقلل من احتمالات حدوثها وذلك من خلال تحديد نوعية المخاطر وظروف المنظمة الداخلية والخارجية والتنبؤ بالأخطار.

**مرحلة الاستعداد:** ويتم فيها التحضير والاستعداد لكل الاحتمالات التي أسفرت عنها المرحلة الأولى ويكون الاستعداد بوضع خطة متكاملة لمجابهة الأزمة وتحديد المتطلبات المادية والبشرية.

**المجابهة**: وهي المرحلة الحاسمة والرئيسية في إدارة الأزمات حيث يتوقف عليها حجم الخسائر التي ستلحق بالمؤسسة من جراء الأزمة.

**إعادة التوازن**: وتهدف إلى إعادة الوضع الطبيعي للمؤسسة والذي كانت عليه قبل الأزمة وهذا يستغرق وقتا ليس بالقصير لذلك يجب وضع خطة طويلة الأجل نسبيا حسب إدارة الأزمة.

**التعلم**: وهي المرحلة الأخيرة وتتضمن دراسات هامة تتعلمها المنظمة.

**ومنه فإدارة الأزمات والكوارث البيئية تمر بالمراحل التالية:**

**مرحلة الإنذار المبكر والتنبؤ بالكوارث:** هو نظام لإعطاء معلومات مسبقة حول إحتمال حدوث كارثة متوقعة، وهوعنصر لا غنى عنه فإستراتيجية للتخفيف من شدة الكوارث وإدارتها، وهذا النظام مهم فيتذكير أصحاب القرار وإثارة الوعي العام والتأهب لمواجهة الكوارث وتخفيف أثارها، وإذا توفر وقت طويل قبل حدوث بعض الأخطار مثل الجفاف فإن هذا الوقت يكون قصيرا نسبيا بالنسبة لأنواع أخرى من الكوارث، وإن كان قد تحسن ملموس في التنبؤ بالخطار نتيجة تطور التقنيات الحديثة في هذا المجال

**الإستجابة للخطر:** من المتوقع أن يتعرض الناس للفزع خلال حدوث الكارثة مما يمنعهم من الإستجابة لها بالطريقة الفعالة والتي تزيد من إحتمالية حدوث الخسائر المادية والبشرية، تتأخذ الإستجابة الفعالة للتعامل مع حدوث المخاطر لتأخر إدراك المتأثرين بأن هناك حدثا قد يؤدي إلى خسائر لا سيما إذا كان هناك نقص في المعلومات عند حصول الخطر فان بعض الوقت يضيع في محاولتهم تأكيد حصول الخطر من خلال حصولهم على معلومات من مصادر مختلفة ويزيد منه التأخر في الإستجابة إذا كان هناك تضارب في هذه المعلومات.

بالرغم من أنه من الطبيعي أن تؤدي المؤسسات أقصى ما لديها من إهتمام وجهد، إلا أن إحتمال الحوادث بعض حالات الطوارئ تظل موجودة على التجهيزات

والإستجابات يمكن تقليل الإصابات ومنعها أوتقليل المؤثرات البيئية السلبية أوحماية العمال والمناطق المجاورة وبرامج الإستعداد لحالات الطوارئ يتضمن ما يلي:

- الاستعداد ضد مخاطر الحوادث والطوارئ.
- منع الحوادث والتأثيرات البيئية السلبية.
- الخطط والإجراءات للإستجابة السريعة للمخاطر.
- الإختبارات الدورية لخطط الطوارئ والإجراءات ومراجعة أداء الإستجابات للطوارئ.
- تقليل المؤثرات المرتبطة بالحوادث.
- الإتصال بالمسؤولين المحلين والمعنين بالطوارئ مثل وحدات المطافئ والمستشفيات وغيرها.

المرحلة الثالثة: المعالجة واستعادة النشاط الطبيعي وتتم فيها مرحلة علاج ما تبقى من أثار الأزمة ومحالة إعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه قبل وقوع الأزمة ولما أحسن مما كانت عليه إن كان بإمكان الجهات المختصة ذلك، وتعرف هذه المرحلة بمرحلة التعلم والاستفادة من الدروس المستفادة من ما حدث، لمحاولة تفادي مثل هذه الأزمات.

**المحور الرابع إدارة الأزمات والكوارث البيئية في الجزائر:**

لم يظهر الوعي البيئي في الجزائر إلا في بداية السبيعينات وذلك منذ إنشاء أول هيئة لحماية البيئة وهي ما عرف بالمجلس الوطني للبيئة عام 1974، وقبل ذلك التاريخ لم تكن قضايا البيئة مطروحة بسبب الظروف السياسية السائدة أنذاك إبان الإستقلال إذ كانت سياسة الدولة متجهة إلى التشيد والتصنيع مهملة بذلك إلى حد ما قضايا البيئة، بصدور قانون البيئة 03/83 ، وبعد إنعقاد مؤتر الأمم المتحدة حول البيئة والتنمية في "ريوديجانيرو" في البرازيل والمعروف بقمة الأرض 1992 المؤتر الذي تلاه في "كيوتو" اليابانية 1997 عملت الجزائر على تعزيز الإطار القانوني والمؤسساتي في هذا المجال وذلك بسن القوانين التي تنظم مختلف المجالات الإقتصادية والإجتماعية بطريقة تتوافق والقواعد العلمية لحماية البيئة

تعتبر الجزائر كغيرها من دول العالم عرفت ومازالت تعرف العديد من المخاطر والأزمات البيئية التي تعرف تصاعدا وتنوعا كبيرا في الآونة الأخيرة، ولقد عملت الدولة الجزائرية منذ الإستقلال على وضع الأطر القانونية التنظيمية لإدارة المخاطر والأزمات بمختلف أنواعها بما في ذلك إدارة المخاطر والأزمات البيئية التي سنتطرق لها فيما يلي:

-الأمر رقم 67- 250 المؤرخ في 17 نوفمبر 1967 يتعلق بتنظيم الحماية المدنية وقت الحرب حيث تناول هذا الأمر مجموعة من القواعد التنظيمية التي تسير وتنظم عمل الحماية المدنية وقت الحرب وكل ما يتعلق من ذلك من تنظيم هيكل إداري المخططات والبرامج الخاصة بعمل الحماية، المخططات الخاصة بالتنظيم، فقد تضمن هذا الأمر مجموعة من القواعد للتعامل مع المخاطر البيئية من حرائق أوبئة...وغيرها من المخاطر البيئية.

- المرسوم رقم 67- 257 المؤرخ في 16 نوفمبر 1967 ويتعلق بتنظيم اللجنة العليا للدفاع المدني الذي يحدد الجهات والمؤسسات المعنية بإدارة الأزمات والمخاطر من جماعات محلية ومؤسسات عمومية.

-القرار المؤرخ في 29 نوفمبر 1967 المتعلق بتنظيم الدفاع المدني في إطار البلديات وفي هذا القرار تم التوجه في إدارة المخاطر والأزمات إلى الجانب والتنظيم المحلي ما يعرف في الجزائر بالجماعات المحلية" البلدية والولاية" باعتبارهما الهيئتان اللامركزيتان الأقرب للمواطن، وفي هذا القرار تم إقرار الاختصاصات الممنوحة لرئيس المجلس الشعبي البلدي في نطاق تدابير الدفاع المدني وذلك كما يلي"

-إعداد بعض التدابير الخاصة والمتعلقة بالأمن المحلي.

-انجاز بعض التدابير اللازمة التي لا يمكن تأخير تنفيذها بدون خطر ومن هذه التدابير المساهمة في إعداد مخطط الدفاع المدني المختص بالبلديات وهو ما يعرف حاليا بالمخطط البلدي للإسعافات والتدخل plan orsecيتضمن هذا المخطط مجموعة الخطوات والإجراءات ويحدد المؤسسات والتجهيزات اللازمة لإدارة أزمة أو كارثة على مستوى محلي.

-القانون رقم 83-03 المؤرخ 5 فيفري 1983 المتعلق بحماية البيئية حيث تناول هذا القانون أهم الإجراءات الكفيلة بحماية البيئة والهياكل المعنية بذلك.

-المرسوم رقم 85-232 المؤرخ في 25 أوت 1985 والذي يحدد شروط تنظيم التدخلات والإسعافات وتنفيذها عند وقوع الكوارث، كما يحدد كيفيات ذلك حيث يحدد هذا المرسوم شروط التدخلات والإسعافات التي تقوم بها وتنفذها، لدى وقوع الكوارث، وتحدد مختلف الجهات المسؤولة عن إعداد وتنفيذ هذه المخططات.

- قانون رقم 03- 10 مؤرخ في 19 يوليو 2003، يتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة الذي يقوم على جملة من المبادئ منها" المحافظة على التنوع البيولوجي، مبدأ عدم تدهور الموارد الطبيعية، مبدأ الاستبدال، مبدأ الإدماج، مبدأ النشاط الوقائي، مبدأ الحيطة، مبدأ الملوث الدافع، مبدأ الإعلام والمشاركة..." هذه مجموعة من المبادئ الذي من شأنها حماية البيئة من مختلف الأخطار البيئية والتعامل معها حال وقوعها .

-قانون رقم 04-20 المؤرخ في 25 ديسمبر2004 يتعلق بالوقاية من الأخطار الكبرى وتسيير الكوارث في إطار التنمية المستدامة، تضمن هذا القانون تحديد الأخطار الكبرى وتقديم أوصاف لها، بالإضافة إلى تحديد ما يجب القيام به للتعامل مع هذه الأخطار المحددة بعشرة أخطار فقد تم تقليصها وضمن بعض الأخطار في بطاقة تقنية واحدة وهذه الأخطار هي:

- الزلازل والأخطار الجيولوجية.
- الفيضانات.
- الأخطار المناخية.
- حرائق الغابات.
- الأخطار الصناعية والطاقوية.
- الأخطار الإشعاعية والنووية.
- الأخطار المتصلة بصحة الإنسان.
- الأخطار المتصلة بصحة الحيوان والنبات.

●أشكال التلوث الجوي أو الأرضي أو البحري أو المائي.

●الكوارث المترتبة على التجمعات البشرية الكبرى.

-قانون رقم 11-10 المؤرخ في يونيو 2011 المتعلق بالبلدية: حيث نص هذا القانون على مجموعة من قواعد إدارة الأزمات والكوارث وكيفه تسييرها على المستوى المحلي من تخصيص موارد مالية وذلك بتخصيص جزء خاص من ميزانية البلدية للحالات الطارئة والاستثنائية، وكذا تدابير الحماية والوقاية التي تدخل ضمن اختصاصات رئيس المجلس الشعبي البلدي وذلك وفق ما نصت عليه المادة 89-90-91 من نفس القانون.

- قانون رقم 12-07 المؤرخ في 21 فيفري 2012 المتعلق بالولاية وتضمن هذا القانون مجموعة من القواعد التنظيمية التي تخص إدارة الأزمات والكوارث على المستوى المحلي حيث يلعب الوالي دورا بارزا في إدارة الأزمات والكوارث وذلك حسب ما نصت به المواد 116- 117_118_119 من نفس القانون.

# الفصل الحادى عشر

# إدارة الأزمة الدولية

## مفهوم الأزمة الدولية

يشار الى مفهوم الأزمة الدولية بأنها مجموعة من التفاعلات المتعاقبـة بـين دولتـين أو اكـثر تعـيش في حالة صراع شديد يصل احياناً الى احتمال عالي لنشوء الحرب ووقوعها ، وفيها يواجه صاحب القرار موقفاً يهدد المصالح العليا للوطن ويتطلب وقتاً للتعامل مع هذا الموقف باتخاذ قرارات جوهرية.

**تتسم الأزمة الدولية بثلاث مواقف:**

موقف يتضمن درجة عالية من التهديد للأهداف والقيم والمصالح الجوهريـة للـدول وبحيـث يـدرك صناع القرار ذلك التهديد لمصالح دولهم.

موقف يدرك فيه صناع القرار أن الوقت المتاح لصنع القرار واتخاذه هـو وقـت قصـير ويسـتلزم ذلـك سرعة فائقة ومعالجة الموقف.

موقف مفاجئ حيث تقع الأحداث الخالقة للأزمة على نحو يفاجئ صانع القرار.

## مفهوم الصراع الدولي

يتداخل مفهوم الأزمة الدولية كثيراً مع مفهوم الصراع الدولي مما يسبب خلط بين التعـريفين ، حيـث ان الصراع الدولي هو ذلك الموقف الذي ينتج عن الاختلاف في الأهداف والمصالح القومية عـلى المسـتوى الدولي ، وانه يرتبط بعدة امور مثل الحدود الجغرافية، وحجم الموارد والامكانيـات ويكـون الهـدف منـه تحطيم طرف للطرف الآخر كلياً او جزئياً.

**اسباب حدوث الأزمة الدولية**

تعددت اسباب الأزمة الدولية وعادة تكون على شـكل ظـواهر لحالـة اساسـية واحـدة هـي مساسـها بالأمن القومي والمصالح الحيوية نذكر منها:

-تحدث من اجل الموارد كالمياه والغذاء والمراعي.

-الصراع من اجل التوسع السكاني، الصراع الأيديولوجي والاجتماعي، الصراع على الأسواق ومصادر المواد الأولية ، والصراع على النفوذ.

-الاستعمار فهو بحد ذاته يمثل مصدراً اساسياً للأزمات الدولية بما يوفره من فرص كبيرة لنشوب العنف المسلح في البلدان الخاضعة له.

-محاولة الدول لتغيير الوضع الراهن في دولة اخرى يعد سبباً في نشوء الأزمة الدولية للحصول على مكاسب استراتيجية جديدة لصالح الدولة القائمة بالمحاولة.

الفقر والتخلف والجهل والعوز والفتنة والأمراض والتعليم المحدود وندرة الموارد وتدهور البيئة والكوارث الطبيعية . كل هذه الأمور تشكل ارضاً خصبة لنشوء الأزمات.

-تنامي الاشاعات بين الدول

-وجود بؤرة خلاف لم تحسم رغم مرور الوقت

-خرق الدول للاتفاقيات القائمة بينها

**خصائص الأزمة الدولية**

-هي محطة تحول حاسم غالباً ما تتسم بالمفاجئة في نسق داخلي أو دولي تهدد مصالح دولية معينة وتثير نوعاً من الذهول والحرج لدى القوى المعنية بها.

-تتطلب جهداً كبيراً لتلافي تطوراتها السلبية التي قد يمتد خطرها للمستقبل.

-قد تخلق حالة من التوتر العالمي خلال فترة زمنية قصيرة في ظل العلاقات الدولية المتشابكة حالياً.

-تضع صانعي القرار في محك حقيقي بحيث تتطلب اتخاذ قرارات واجراءات سريعة وراجحة.

**مراحل الأزمة الدولية**

تمر الأزمة الدولية بعدة مراحل هي :

- مرحلة الإنذار المبكر
- مرحلة النشوء والتبلور
- مرحلة النمو والصعود والانتشار
- مرحلة الانفجار
- مرحلة تثبيت أو رسوخ الأزمة
- مرحلة ايجاد الحلول

**ادارة الأزمة الدولية**

تعرف ادارة الأزمة الدولية بأنها : فن إدارة السيطرة على الأزمات الدولية من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواءً على المستوى الجماعي أو الفردي للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجأة.

وتختلف وسائل وأدوات إدارة الأزمة الدولية من أزمة الى اخرى ويمكن ايجاز الأساليب بالآتي :

**الوسائل الدبلوماسية** : مثل المساعي الحميدة، المفاوضات، التوفيق، عرض المنازعات على المنظمات الدولية والإقليمية.

**الوسائل القانونية** : مثل التحكيم الدولي والقضاء.

وسيلة العنف أو استخدام القوة.

**مستويات ادارة الأزمة الدولية**

هناك ثلاث مستويات لإدارة الازمة الدولية هي:

- اولاً: الأساس الاستراتيجي
- ثانياً: التخطيط للطوارئ
- ثالثاً: نطاق العمليات

**الأساس الاستراتيجي**

ان نجاح إدارة الأزمات يعني بوضوح تطبيق سياسة متوسطة أو طويلة الأمد تمنع بموجبه نشوء الأزمات أو امتدادها أو تلافي تلك الأزمات قبل تفاقمها وتتطلب إدارة الأزمات المعاصرة ملاحظة دقيقة ودائمة للسياسة الدولية وللسياسات الاقتصادية والاجتماعية. وان التعرف المسبق بواقع الأزمات من الممكن أن يسمح بمنع حصول تلك الأزمات أو على الأقل يساعد بأن تكون آثارها اقل كارثية وهذا ما يطلق عليه الأساس الاستراتيجي.

ان الخيار الاستراتيجي يجب أن يكون طويل الأمد بحيث تحدد التقنيات المطلوبة وتتقارب القطاعات المفروض عملها مع بعض اثناء ادارة الأزمة وان وضع الخطط المسبقة والشاملة والمساهمة القصوى من جميع القطاعات تضمن تحقيق الأهداف المرجوة.

**التخطيط للطوارئ**

هي مرحلة رسم السيناريوهات ووضع الخطط وحشد القوى لمواجهة الأزمة والتصدي لها. حيث يتم وضع مختلف الأطراف والقوى التي تم حشدها من قبل صانعي القرار . وتكون خريطة التحرك على النحو التالي:

-تحديد الأماكن الأكثر امناً والمحصنة تماماً لاتخاذها كمناطق ارتكاز وقواعد للانطلاق.

-تحديد خطة امتصاص الأزمة الحالية عن طريق الاستجابة لبعض المطالب والتوافق مرحلياً مع قوى صنع الأزمة.

-توزيع الأدوار على قوى مقاومة الأزمة وبصفة خاصة على اعضاء فريق المهام الذي تم تكليفه بمهمة معالجة الأزمة.

-التأكد من استيعاب كل فرد للخطة العامة الموضوعة وفقاً للسيناريو المعد مسبقاً.

-تحديد ساعة الصفر أو التوقيت المحدد لبدء العملية وتنفيذ المهمة المحددة بشكل فعال وحاسم على أن تتم متابعة ما يحدث أولاً بأول والوقوف على رد فعل الأطراف الأخرى.

**نطاق العمليات**

ان نجاح إدارة الأزمة تعتمد على الوقت لذلك يقال إن الأزمات تتألف من ثلاثة مكونات : المفاجأة، التهديد الخطير للقيم المهمة، الوقت القصير المتاح لاتخاذ القرار ومن خلال المعرفة الحقيقية لأبعاد الأزمة واسناد المهام وتوزيع الأدوار على فريق المهام يكون مدير إدارة الأزمات قد حدد ووضع لكل عنصر الاحتمالات المناسبة وفقاً لاتجاهات محددة.

**الإدارة الأمريكية للأزمات الدولية**

دأبت الولايات المتحدة الامريكية في مباشرتها لإدارة ازمات دولية تدخل ضمن استراتيجيتها ومصالحها على استثمار الشرعية الدولية من خلال الارتكاز الى قرارات من الامم المتحدة تتدخل بموجبها بشكل عسكري أو غير عسكري في هذه الأزمات. وتتيح المنظمات الاقليمية كحلف شمال الاطلسي وبعض المؤسسات المالية والاقتصادية الدولية ومجموعة السبعة الكبار للولايات المتحدة الامريكية المجال للتدخل في أزمة تحدث عالمياً واقليمياً.

وسعياً منها لتأبيد زعامتها وهيمنتها تلجأ الولايات المتحدة احياناً الى افتعال أزمات تستخدمها كوسيلة لتصفية حساباتها مع بعض الأنظمة وتديرها بسيناريو معد مسبقاً يفرز أوضاعاً دولية واقليمية تتماشى مع مصالحها الاستراتيجية. وتستند الولايات المتحدة على امكانيات هائلة وعلى مختلف الأصعدة مكنتها من التربع على مكان الصدارة في إدارة الأزمات الدولية وتتنوع هذه الامكانيات بين ما هو اقتصادي وعسكري وسياسي.

فعلى الصعيد الاقتصادي : تمكنت هذه الدولة ومنذ الحرب العالمية الثانية من أن تسيطر على مجمل الاقتصاد العالمي وتتحكم فيه ، فاستطاعت بناء نظام

اقتصادي دولي يخدم اغراضـها مـن خـلال المؤسسـات الاقتصـادية والماليـة والدوليـة التـي افرزهـا نظـام بريتونوودز الذي ادى الى انشاء صندوق النقد الدولي (30 % من تمويل الصندوق من الولايات المتحـدة) ويفرض الدولار عملة صعبة ، اضافة الى نفوذها في هذه المؤسسات ووجودها فوق ترابها هـو مـا مكنهـا من تعبئة سياسة هذه المؤسسات لخدمة مصالحها.

بالإضافة الى امتلاكها قوة في الطاقة الانتاجية والمردودية واعتماد التقنيات العالية الجـودة مـع الـدفع بالقوى الاقتصادية الدولية المنافسـة كاليابـان ودول الاتحـاد الاوروبي الى القبـول بالتبـادل العـالمي وفقـاً لشروطها، وهذه الإمكانيات والقدرات التي تميـز الاقتصـاد الأمـريكي المرتكـز الى الاتصـالات والمعلومـات والإعلام والترفيه تستثمرها الولايات المتحدة بشكل جيد في إدارة الأزمات الدولية من خلال نهـج سياسـة العقوبات الاقتصادية أو سياسة المساعدات الاقتصادية والمالية والتقنية التي أضحت وسيلة فعالة لتنفيـذ سياستها الخارجية.

على المستوى العسكري : تمتلـك الولايـات المتحـدة اكـبر قـوة عسـكرية في العـالم فهـي تخصص ميزانية سنوية ضخمة لاستثمارها في هذا المجال تصل الى حدود 270 مليار دولار ، أي ما يوازي 30% من اجمالي الانفاق العسـكري العـالمي الـذي يقـدر بحـوالي 900 مليـار دولار.

وفي سبيل الحد من خسائرها البشرية والمادية، انتقلت هذه الدولة من استراتيجية الانتشار العسكري المكثف في مناطق التوتر الى دفع الغير ليقود الحرب بـدلاً عنهـا مـثلما حصـل في افغانسـتان سـنة 2001 حيث اعتمدت على اعمال قتال قوات تحالف الشمال ، واكتفت هي بالتمهيد والـدعم النـيراني ، وتركـت الأعمال الرئيسة لهذه القوات. والاعتماد على القوة الجوهرية بدل البريـة مثـل مـا تـم في (أزمـة الخلـيج الثانية)

مـن جهـة اخـرى الولايـات المتحـدة لهـا مـن الامكانيـات التكنولوجيـة في مجـال جمـع ومعالجة وتوزيع ونشر المعلومات ما يسمح لها بتعزيز رقابتها على اغلـب دول العـالم مـن خـلال (الاقـمار الصـناعية، الاسـتعلام والتجسـس) وتحكمهـا بحـوالي 80% مـن الصـور

المبثوثة في العالم وهو ما يمكنها من التحكم في الاخبار والمعلومات المتداولة بالإضافة الى أن 90% من مواقع شبكة الانترنت هي مواقع امريكية ، وتحكمها بالرأي العام الذي تستخدمه في تضخيم حج العدو المستهدف واعداد المسرح الدولي والرأي العام المحلي والدولي لتقل ما ستقدم عليه الولايات المتحدة مثل ما تم مع العراق ، كوريا الشمالية وايران بإدراجها ضمن دول محور الشر.

**على المستوى السياسي**

على الصعيد السياسي والدبلوماسي اصبحت الظروف ملائمة امام الولايات المتحدة لقيادة الامم المتحدة من خلال مجلس الامن الدولي المسؤول الرئيس عن حفظ السلم والامن الدوليين وتوجيهها بالشكل الذي يتماشى واهدافها، وهكذا صار المجلس أداة في يد هذه الدولة العظمى تصفي عبره حساباتها مع خصومها وتعيد ترتيب الأوضاع الدولية بما يتلائم ورؤيتها لتحقيق اهداف معلنة واخرى غير معلنة في السياسة الخارجية.

وتستند في ذلك الى مرتكزين :

**الاول**: احتكارها للعضوية داخل مجلس الأمن الدولي من حيث الطابع السياسي الذي يسود هذا المجلس فهو يتأثر بالقوى الكبرى داخله مما يؤثر سلباً على ديمقراطية الأمم المتحدة التي تطمح الى مبدأ المساواة بين الدول.

**الثاني**: التذرع بالشرعية الدولية التي تتستر خلفه الولايات المتحدة لتحقيق مصالحها وتكريس هيمنتها على المجلس وعلى المجتمع الدولي.

## الفصل الثانى عشر

## إدارة الأزمة والإدارة بالأزمة

### دراسة مفاهيمية نقدية

العالم اليوم يشهد تعدد الأزمات الناجمة عن اختلال توازنات القوى الكبرى والصغرى، ومع السعي إلى تحقيق الاستقلال والنمو أدى ذلك إلى حدوث صراعات وإلى أزمات عالمية، إقليمية، وطنية، وهي وليدة لتغيرات بيئية، وتكون شديدة الخطورة إذا لم يتم احتواؤها والحد منها، والأزمات بأنواعها، أمنية كانت أم اقتصادية أو ثقافية، تتسبب في خسائر كبيرة مادية، ومعنوية، وأضرار جسيمة ويؤثر هذا على الفرد بالدرجة الأولى وعلى المجتمع كما أن الأزمات تكون عقبة في طريق النمو والازدهار، ولذلك وجب التصدي لها بمختلف الأساليب، ومع تطور التكنولوجي الحاصل أصبح الاعتماد على هذه الوسائل لإدارة الأزمة من خلال التنبؤ بها ووضع استراتيجيات وأساليب للسيطرة عليها، وقد تم اعتماد المناهج العلمية في مواجهة الأزمات لتحقيق نتائج إيجابية وتجنب النتائج السلبية، وعلم إدارة الأزمات يعد من العلوم الحديثة النشأة إذ يعمل على التكيف مع المتغيرات وتحريك الثوابت ذات التأثير السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي، وبما أن هذا المصطلح – إدارة الأزمات – جديد لم يتم تداوله بشكل كثيف لذلك يتم الخلط بينه وبين مصطلح شبيه له وهو "الإدارة بالأزمة"، وهذا المصطلح جديد أيضًا حيث تعتمد عليه الدول الغربية من خلال خلق أزمة معينة في منطقة معينة من أجل تحقيق مصالحها، حتى تضمن وجودها وتقوم بتحريك أطراف الصراع وفق ما يخدم استراتيجياتها، وبما أن الأزمة بحد ذاتها هي بالأساس صنع خارجي، بناء على هذا سنقوم بتحديد هاته المفاهيم المشابهة والمتداخلة ونميز الفروق بينهما، من خلال طرح الإشكالية التالية:

إدارة الأزمة والإدارة بالأزمة، هل هما مصطلحان لمفهوم واحد أم أن هناك فرق بينهما؟ وإذا كان يوجد فرق فما هو؟

**تحديد المفاهيم:**

قبل الحديث عن إدارة الأزمة والإدارة بالأزمة يجب أن نتعرف على ماهية الأزمة:

**1- مفهوم الأزمة:**

ويورد لنا المعجم الوسيط هذا التعريف بقوله: (أزم على الشيء أزما: عض بالفم كله عضا شديدًا، يقال أزم الفُرس على اللجام، وأزم فلأن على كذا لزمهُ – وواظب عليه، وأزمت السنة: اشتد قحطها، وأزم الحبلُ: أحكم فتله، وأزم الباب – أغلقه، تأزم: أصابته أزمة، الأزمة: الشدة والقحط، جمع أوازم (الأزمة الأزمة) الضيق والشدة، يقال أزمة مالية سياسية مرضية.

وفي قاموس مختار الصحاح: الأزمة في اللغة تعني الشدة القحط والضيقة، وتأزم الأمر إذا اشتد وصعب على أهله، وفي القواميس العربية المتخصصة في مجالات العلوم السياسية والاقتصاد والاجتماع تُعرف الأزمة بأنها "نقطة تحول وحالة متوترة للانتقال"

والأزمة مصطلح قديم ترجع أصوله التاريخية إلى الطب الإغريقي نقطة تحول بمعنى أنها لحظة قرار حاسمة في حياة المريض، كما عرف المؤرخ الإغريقي (تيودوس) الأزمة: بأنها المحك الدقيق لمعادن الرجال وحقيقة الأحداث. في حين قال عنها وليام كوانت: "أنها لحظات الحقيقة التي تسبق الموت مباشرة وتتجلى فيها بصيرة الإنسان لترى طبيعة الأشياء، وقد تجردت عن زخرفتها"

وفي القاموس البريطاني Webster أنها "نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ، أو أنها وقت حاسم أخطر كبير تعتمد نتائجه على قدر العواقب السلبية التي سفر عنها"

وفي العام 1937 عرفت دائرة معارف العلوم الاجتماعية الأزمة: بأنها حدوث خلل خطير ومفاجئ في العلاقة بين العرض والطلب في السلع والخدمات ورؤوس الأموال. ولقد استعمل المصطلح بعد ذلك في مختلف فروع العلوم الإنسانية وبات يعني مجموعة الظروف والأحداث المفاجئة التي تنطوي على تهديد واضح للوضع الراهن المستقر في طبيعة الأشياء، وهي النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد

عندها مصير تطور ما، إما إلى الأفضل أو الأسوأ مثل الحياة أو الموت، لإيجاد حل لمشكلة ما أو انفجارها.

- الأزمة – هي حالة من الإدراك والاضطراب أو الشدة، وهي نقطة تحول قد تكون إلى الأحسن أو الأسوأ، وبهذا فهي تحمل إمكانية الفرصة والخطر في أن واحد، وهي وليدة ظروفها ووضعها الذي توجد فيه سواء كانت على مستوى الفرد أو المجتمع أو المؤسسة أو الدولة فهي تعبير نسبي غير موضوعي بأخذ معناه من إدراك الموقف أو الوضع أو الحالة التي تعيشها الدولة في ظل ظروف معينة.

-والأزمة هي خلل يؤثر ماديًا على النظام كله كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام .

-وعرّفها (كومبس، 1999) بأنها أحداث كبيرة غير متوقعة ولا يمكن التنبؤ بها تهدد بإلحاق الأذى بالمنظمة مالكيها.

-وهي حدث يسبب تغيرا في الحياة العادية للمجتمع، والوقت الذي يستغرق حدوث الأزمة إلى عودة الحياة يسمى وقت الاسترجاع

والأزمة كما يراها الخضيري، تأخذ بعدين أساسيين هما:

**البعد الأول:** بعد الرعب الناجم عن التهديد الخطير للمصالح والأهداف الجوهرية الخاصة بالكيان الإداري الحالية والمستقبلية وما يترتب عليه من هلع وخوف وتوتر وقلق يفتح الباب لمزيد من الهواجس والشكوك والاحتمالات المتعارضة على نطاق واسع نتيجة اتساع نطاق المجهول وتصاعد أحداث الأزمة.

**البعد الثاني:** بعد الزمن الناجم عن الوقت المحدد المتاح أمام مديري الأزمات لاتخاذ قرار سريع وصائب، ولا يتضمن أي خطأ لأنه لن يكون هناك وقت أو مجال للتأخير أو لإصلاح الخطأ لنشوء الأزمات جديدة أشد وأصعب من الأولى، قد تقضي على الكيان الإداري، ذاته ولا تبقى على أي أعمدة أو قواعد تكفل له الاستمرار والتجدد من جديد

يمكن القول أن الأزمة: "هي وضع خارج عن نطاق التحكم والسيطرة ويؤدي إلى خلل وتوتر في العلاقات كما يؤدي إلى توقف حركة العمل وتهدد صناعة القرار

كما يمكن أن تكون غير قابلة للتنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة والأزمة تحقق مجموعة من الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة أو الدولة وفي وقت محدد.

**2- إدارة الأزمات: crisis management**

**مفهوم إدارة الأزمة** يشير إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي محاولة لتجنب سلبياتها والاستفادة من الإيجابيات.

ويرجع أحد الباحثين أصول إدارة الأزمة إلى إدارة العامة (وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث الهامة المفاجئة وظروف الطوارئ مثل: الزلازل والفيضانات الأوبئة، الحرائق، والحروب الشاملة).

**فإدارة الأزمة:** هي نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة

ويرى بعض الباحثين أن إدارة الأزمة: عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادأة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقًا لمقتضيات الأمور .

كما تعني إدارة الأزمة: التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها، في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية.

أما عبد الرحمن توفيق فقد عرف إدارة الأزمة بأنها فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك ومقدراتك. وقال أيضًا: أنها التخطيط لما قد يحدث(وهي العملية الإدارية المستمرة والتي تهتم بالمحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذا المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد الأخطار المختلفة، وبذلك

تكون ناتجة عن استجابة لحدوث الأزمات، فيتم فيها استخدام جميع الأساليب العلمية والمهارات للحد من الأزمة واحتوائها.

ويمكن تعريفها: على أنها سلسلة الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمة والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها مؤديًا ذلك إلى نشوب خلاف، كما أنها مجموعة من الخطط والأساليب والاستراتيجيات والنشاطات الإدارية الملائمة لأوضاع استثنائية بغية السيطرة على المشكلات واحتوائها والحفاظ على توازن المؤسسة أو المنظمة

ويعرفها آخرون بأنها عملية شاملة للوظائف الإدارية تبدأ بالتخطيط والتنبؤ بالأزمات قبل وقوعها ومواجهتها والتعامل معها بالطرق والأساليب الملائمة لها بعد وقوعها للسيطرة عليها والتخفيف من حدتها ومعالجة آثارها والتعلم من نتائجها.

وعرّف ليتل إدارة الأزمات بأنها: نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات من أجل تجنب وقوعها والتخطيط للحالات التي يصعب تجنبها، بهدف التحكم في النتائج والحد من الآثار السلبية.

كما عرف تشايس إدارة الأزمات بأنها الخطوات التي تتخذ لتقليل مخاطر حدوث الأزمة، في حين عرف أبو قحف إدارة الأزمة بأنها مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الآثار السلبية المترتبة على الأزمة.

وتعرف إدارة الأزمات: بأنها عملية إدارة خاصة من شأنها إنتاج استجابة استراتيجية لمواقف الأزمات من خلال مجموعة من الإداريين المنتقين مسبقًا والمدربين تدريبًا خاصًا والذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى.

وهي سلسلة متكررة من جمع المعلومات وصناعة البدائل واتخاذ القرارات متابعتها وهي تكنيك إداري يعالج حالة الأخطار المفاجئة غير المحسوسة.

علم إدارة التوازن بين القوى ورصد حركاتها واتجاهاتها وهو علم المستقبل وعلم التكيف مع المتغيرات السياسية أو الاقتصادية أو العسكرية أو الاجتماعية أو الثقافية وهو بذلك عليم مستقل بذاته ومتصل بكل العلوم الإنسانية الأخرى يأخذ منها

ويضيف إليها الجديد الذي تحتاجهما أنها عرفت إدارة الأزمة: على أنها تجميع الطاقات المتاحة داخلية وخارجية وتعبئتها وتوجيهها للخروج من مصيبة أو شدة تقع سواء كان للإنسان دخل في حدوثها أو لا دخل له فيها كالحوادث القدرية، ويكون دور الإنسان في الأحداث القدرية التخفيف من آثارها وتجنب مناطقها إن أمكن.

إذا **فإدارة الأزمات هي:** كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، حيث أن التعامل مع الأزمات والتفرقة بين صناعة الأزمة وبين معالجتها، هو أمر لازم وضروري لوضع العلاج التخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة العلاج الناجح والمناسب لها.

**إدارة الأزمة بشكل فعال:**

لإدارة الأزمة ضروري وجود فريق كامل إلا أن مدير الأزمة بذاته يكتسب أهمية خاصة، ويستلزم اتصافه بصفات معينة من أهمها أنه ينبغي أن يكون:

- قوي الإيمان بقضية الأزمة، شديد التحمل ماضي الإرادة.
- يمتلك القدرة على التفكير الإبداعي.
- يتسم بالمهارات القيادية في إدارة فريق الأزمة، وفي الاتصال مع كافة الأطراف ذات الصلة بالأزمة بما في ذلك الطرف الآخر أو الخصم

**متطلبات إدارة الأزمة:**

هناك عدة متطلبات لإنجاح عملية إدارة الأزمة أهمها:

**أ- تبسيط الإجراءات وعدم تعقيدها** وهو الابتعاد عن كل ما من شأنه تعقيد الأمور ويخلق نوع من الإرباك وعدم الفهم والوضوح، ووضع الأنظمة وسن القوانين التي تسهل عملية الإدارة.

**ب- التنسيق:** إن التنسيق بين فريق إدارة الأزمة والإدارات والقيادات الأخرى ذات العلاقة بالأزمة متطلب ضروري وهم، وذلك لتنفيذ القرارات وكذلك للحيلولة دون تعارض الإجراءات والتأكد من أن العمل يجري بيسر وسهولة وتناغم شديد وكذلك إمكانية تبادل الموارد.

**ج- التخطيط:** إن التخطيط هو الإطار العام الذي عمل من خلاله القادة لإدارة أعمالهم باتجاه التعامل مع الأزمات، وهو المنهجية العلمية التي تبعد الأزمة عن الارتجالية والعشوائية والفوضى في اتخاذ القرارات.

**د – التواجد المستمر:** لا يمكن التعامل مع الأزمة أو معالجتها إلا من خلال توجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان إدارة الأزمة، حيث يؤدي تواجدهم إلى التنسيق وتبادل الآراء والاطلاع على كل ما هو جديد حيال تطور الأزمة واتخاذ القرارات المناسبة والآنية والمراقبة الفعالة لكل ما يجري من تطورات ومن استشراف مستقبل الأزمة، وكذلك تذليل الصعاب التي تعترض التنفيذ.

**هـ- تفويض السلطات:** إن تفويض السلطة يعتبر في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمة، فقد تضطر الأحداث إلى اتخاذ قرارات حاسمة ومناسبة وبشكل سريع دون انتظار الشخص المسؤول والذي يقع هذا القرار تحت مسؤوليته وهذا يحول دون توقف الأعمال وإضاعة الوقت حدوث الإرباك

**الإدارة بالأزمات : management by crisis**

**مفهوم الإدارة بالأزمات – علم صناعة الأزمة:**

**الإدارة بالأزمات:** هو ما يعرف بصناعة الأزمة للتحكم والسيطرة على الآخرين وقوام الإدارة بالأزمات هو افتعالها، واتخاذها قناعا لتغطية مشاكل الكيان الإداري وإخفائها، فقهي تفقد الاهتمام بها، إزاء نظيراتها المختلفة والأشد تأثيرًا ولذلك يطلق على الإدارة بالأزمات "علم صناعة الأزمة" للتحكم والسيطرة على الآخرين، ولا تحقق الأزمة المفتعلة أهدافها إلا إذا استوفت مواصفات أهمها: الإعداد المبكر لها وتهيئة مسرح التنفيذ، والتوزيع الدقيق للأدوار على منفذيها، تحديد التوقيت الملائم للتنفيذ، وإيجاد مبرراته وذرائعه.

وعلى الرغم من أن الإدارة بالأزمة ليست عملية استراتيجية وإنما عملية هامشية تنتهي بسرعة وتحتاج إلى إعلانها السريع وكثرة إتباعها أصيب الكيان بالضعف وفقد السيطرة فضلاً على أن ثورة الاتصالات والمعلومات وازدياد الوعي أفقدا الأسلوب تأثيره فبات استخدامه يحقق لا النتائج المطلوبة إلا في الكيانات التي يسيطر فيها القائد

سيطرة كاملة على المجتمع، وتستند إلى "افتعال الأزمات وتغذيتها واستقطاب عوامل مؤيدة لها وإجبار الكيان المستهدف على الخضوع لتأثيرها.

ومثال على أسلوب الإدارة بالأزمة ما تقوم به الدول الكبرى كأسلوب لتنفيذ استراتيجياتها الكبرى في الهيمنة، والسيطرة على العالم ولتأكيد قوتها، وفرض إرادتها وبسط نفوذها وبشكل لا يفقدها أصدقاءها ولتحييد أعدائها وتدمير مصالحهم، وتعتر العراق وأفغانستان من أكثر النماذج التي تعرضت لتطبيق هذا المبدأ في العصر الحديث، حيث أن غزو العراق اعتمد على افتعال أزمة السلاح النووي ودعم النظام السابق للقاعدة والإرهاب، وبعد الغزو اتضح أن ذلك كان مجرد وهم وخيال، حيث كانت الحقيقة هي للسيطرة على نفط العراق، ونشر ثقافة أمريكا السياسية في الشرق الوسط الجديد تحت مسمى نشر الديمقراطيات.

إذًا فالإدارة بالأزمات: تقوم على افتعال الأزمات، وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري، فنسيان مشكلة ما، يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثيرًا، بحيث تطغى على المشكلة القائمة، وهكذا يظل الكيان الإداري المتهرئ يتعرض لأزمة تلو أزمة، وتتعاقب عليه الأزمات متلاحقة حتى يتم تدميره بالكامل. أو يهدي الله إليه من يأخذ بيده إلى بر النجاة.

وتقوم عملية الإدارة بالأزمات على خلق أزمة وهمية يتم من خلالها توجيه قوي الفعل السلوكي والاقتصادي إلى تكريس الأزمة، أو إلى سلوك معين بشأنها.

**صناعة الأزمة:**

هي عملية جذرية في الكيان الإداري الذي صنعت فيه لتأكيد استمرار المصالح الحيوية وتأكيد الاستقرار والتوازن وإيجاد قوى توازن جديدة، وهي فن للسيطرة على الآخرين والسيطرة عليهم وابتزازهم، وعلى المستوى الدولي قد تؤدي صناعة الأزمة إلى ابتلاع دول وتدمير قوى أخرى وإلغاء أو إقامة تحالفات جديدة مثال ذلك ما تقوم به القوى الكبرى وأمريكا في العلاقات السياسية والاقتصادية والتحالفات المختلفة لضمان سيطرتها الكاملة. ويمكن أن تكون لصناعة الأزمة جوانب سلبية أو

إيجابية ومنها ما يؤدي إلى جوانب مدمرة مثل الحرب العراقية الإيرانية التي استمرت ثمان سنوات وعطلت حركة النمو الاقتصادي والتنموي لدى البلدين وفي بعض دول الشرق الأوسط.

يقول جيمس ريتشارد سون: "إن الدراسات الخاصة بإدارة الأزمات يجب أن لا تفترض أن تجنب الأزمة أو الحد من تصاعدها هو الهدف الذي يسعى إليه كل أطرافها، حيث تلجأ بعض الدول في سعيها لتحقيق مصالحها القومية إلى افتعال الأزمة، والتخطيط لها، وتصعيدها"

**كيف ظهر مصطلح صناعة الأزمة؟:**

تستخدم الدول الكبرى الإدارة بالأزمات كأسلوب لتنفيذ استراتيجيتها الكبرى في الهيمنة والسيطرة على العالمGlobalisation، ولتأكيد قوتها، وفرض إرادتها وبسط النفوذ وبشكل لا يفقدها أصدقائها ولتحييد أعدائها وتدمير مصالحهم وفي الوقت ذاته لتقوية تحالفاتها القديمة.

بل ولتحقيق أهدافها الخفية طويلة المدى التي لا تستطيع الإعلان عنها أو حتى مجرد التنويه عنها، وهو ما استخدمه أدولف هتلر عند اشتعال الحرب العالمية الثانية تلك الحرب المدمرة التي كلفت البشرية 50 مليون إنسان قتلى حرب، فضلاً عن تكاليفها المادية الباهظة، وقد استخدم هتلر الإدارة بالأزمات ببراعة ودهاء شديدين، دون اعتبار لأي قيم أو مثل، لإيجاد المبرر، ولكسب التأييد الشعبي لغزو بولندا، وتحييد دول العالم أمام هذا الغزو، حيث بدأت الحرب من سبتمبر عام 1939 باجتياح القوات الألمانية حدود بولندا، ولكن قبل الاجتياح تم افتعال أزمة ببراعة وحنكة، محورها تصوير الغزو الألماني على أنه مجرد دفاع عن النفس ومرحلة تأديب لبولندا التي خانت المعاهدات وعلاقات حسن الجوار، وفي الوقت ذاته الوصول بالموقف العالمي إلى أزمة حافة الحرب.

وقد بدأت صناعة الأزمة في الليلة السابقة لقيام الحرب، حيث أخذت قوات العاصفة الألمانية النازية 12 سجينًا بولنديًا من معسكر اعتقال بالقرب من برلين، وألبستهم ملابس الجيش البولندي، ثم أطلقت عليهم الرصاص وألقت بجثتهم في غابة على

الحدود الألمانية البولندية، مع إضافة بعض المؤثرات لتصوير الموقف على أنه عملية قذرة عسكرية قامت بها بولندا ضد ألمانيا، ليتم عرضهم على مراسلي الصحافة الأجنبية، وتصويره على أنه بداية غزو بولندي لألمانيا، وأن الحرس الألماني استطاع إحباط المحاولة وقضى على عدد كبير من الغزاة، وفي الوقت نفسه قامت قوات العاصفة بمهاجمة محطة إذاعية ألمانية على الحدود البولندية الألمانية وهي ترتدي ملابس الجيش البولندي، وتصطحب سجينًا بولنديًا آخر، ثم قامت القوات بإطلاق الرصاص في كافة الاتجاهات، وقتل عدد من العاملين الألمان بالمحطة، وإجبار السجين البولندي على إذاعة بيان بقيام القوات البولندية بغزو ألمانيا، ثم هربوا تاركين الأسير البولندي جثة هامدة بعد أن أطلقوا عليه الرصاص، وأحد العاملين الألمان بمحطة الإذاعة مصابًا إصابة بسيطة ومغمى عليه من هول الصدمة، ليحكي عما شاهده من قيام الجيش النظامي البولندي بمهاجمة المحطة وقتل من فيها من الألمان أمام ممثلي الصحافة العالمية، وأمام جهات التحقيق الألمانية، وبعد إتمام صنع الموقف الأزموي بنجاح، قام هتلر في الساعة العاشرة من صباح اليوم التالي، أول سبتمبر، مرتديًا المعطف المقدس"، بزيارة الرايخستاخ "البرلمان الألماني" وإلقاء كلمة قصيرة، قال فيها: "لأول مرة يجرؤ الجنود البولنديون النظاميون على مهاجمة وطننا، فقمنا منذ الساعة السادسة إلا ربعً صباحًا بالرد على النيران. ومنذ الآن فصاعدًا سنرد بالقنابل على القنابل". وهكذا بدأت الحرب العالمية الثانية بأزمة مدبرة مفتعلة

**أهداف الإدارة بالأزمات:**

يهدف أسلوب الإدارة بالأزمات إلى:

- التغطية على مشاكل وصعوبات قائمة.
- تحقيق السيطرة على الأحداث والخصوم.
- توجيه المواقف والآراء، وتحويل الأنظار نحو أو بعيدًا عن قضية ما.
- التغطية على أزمات مستعصية بافتعال أزمات هامشية.

وغالبًا ما تتطلب الإدارة بالأزمات وجود تفوق في القوة لصالح مدبر الأزمة لإرغام خصمه على الإذعان والتسليممراحل صناعة الأزمة:

الأزمة ليست فقط وليدة تفاعل ذاتي، وإنما أيضًا هي عملية يمكن صناعتها وصناعة الأزمة تخضع لأساليب علمية تتولى خلق المناخ الفكري والظروف المناسبة لتفجير الأزمة المفتعلة، وتعبئة كافة الأدوات والوسائل الدافعة والمؤيدة والمحفزة لذلك. وصناعة الأزمات فن مستحدث للسيطرة على الآخرين، وإخضاعهم وابتزازهم ويتم افتعال الأزمات عن طريق برنامج زمني محدد الأهداف والمراحل التي يمكن توضيحها فيما يلي:

**أ- مرحلة الإعداد لميلاد الأزمة:**

ويطلق عليها البعض مرحلة التمهيد للأزمة، نظرًا لأنها تقوم على تهيئة المسرح الأزموي لافتعال الأزمة، وإيجاد وزرع بؤرتها في الكيان الإداري، وإحاطتها بالمناخ والبيئة التي تكفل نموها وتصاعدها. وأهم الخطوات التنفيذية التي تتم في هذه المرحلة ما يلي:

-استخدام الضغوط الاتصالية على الكيان الإداري وحلفائه لإفقاده توازنه، ودفعه رويدًا إلى حافة الهاوية، ومن خلال حسابات الفعل وردود الفعل القائمة على دراسة متأنية لسيكولوجية متخذ القرار في الكيان الإداري المزمع إحداث الأزمة فيه.

-تشويه حقيقة القائمين على الكيان الإداري وإطلاق الشائعات المبنية على حقائق جزئية، والأكاذيب المدعمة للشائعات، وتصويرهم على أنهم فاقدو الأهلية والرشاد، وأنهم خطر على الأمن والاستقرار، أو أنهم مجرمون خطرون على المجتمع الدولي والشعوب.

-كسب المؤيدين لأي تدخل عنيف ضد الكيان الإداري، سواء من خلال الإعلام المكثف المصاغة والمعدة رسائله بشكل ممتاز، أو من خلال شبكة المصالح والارتباطات أو من خلال تسريب المعلومات المغلوطة أو الحقيقية، أو هي جميعًا.

**ب- مرحلة إنماء وتصعيد الأزمة:**

ويطلق عليها البعض مرحلة التعبئة الفاعلة والمكثفة للضغط الأزموي، وحشد كل القوى المعادية للكيان الإداري المستهدف نيله بالأزمات العنيفة، حيث يتم اصطياد هذا الكيان ووضعه في فخ الأزمة ومن خلال مجموعة متكاملة من التكتيكات

وهي تكتيكات قد تستخدم في شكل بدائل، أو في شكل متكامل مع بعضها البعض، وفقًا لحجم الكيان الإداري المستهدف نيله بالأزمات، واستنزافه، وحله بشكل مخطط خبيث، وبشكل متصاعد متنام، ويتم التصعيد بموجب ثلاثة تكتيكات خطيرة هي:

- **تكتيك التصعيد الرأسي:**

وهي تقوم على الدفع المباشر لقوى صنع الأزمة وزيادة قدرتها وقوتها، وتكثيف تواجدها في منطقة صنع الأزمنة، وبشكل سريع متعاظم لتأكيد التفوق الكاسح لقوى صنع الأزمة ولعدم تمكين الطرف الآخر من التقاط الأنفاس، والرضوخ للتهديد الصريح العلني للقوة الضاغطة لقوى صنع الأزمة، وزيادتها ونموها ذاتيًا مع الوقت.

- **تكتيك التصعيد الأفقي :**

ويقوم على كسب مزيد من الأصدقاء والحلفاء والمؤيدين لقوى صنع الأمة وانضمامهم لها في عملية زيادة الضغط الأزموي، واتساع وتوسيع نطاق المواجهة لتشمل مجالات جديدة ومناطق جديدة، وأبعادًا جديدة متسعة، تجعل من عملية مواجهة الأزمة عملية معقدة وصعبة تستنزف الكيان الإداري الذي تم صنع الأزمة لديه، وتقوض دعائمه وتهدم أركانه وبنيانه.

- **تكتيك التصعيد الدائري المتراكم:**

وهذا النوع من التكتيات ذات الطبيعة الخاصة التي تستخدم في صناعة الأزمات بشكل فعال لزيادة الضغط الأزموي، وإرباك الطرف الأخر إرباكًا شديدًا. حيث يتم التصعيد للأزمة باستخدام كافة الأدوات والوسائل، والتخفيف مرحليًا، والتصعيد بشكل كامل، حيث يتم التصعيد بشكل متكامل ومتنام لفترة يعقبها مرحلة تجميد وبعد التجميد يتم التصعيد مرة أخرى، وهكذا.

وتستخدم هذه الطريقة في الأزمات الدولية ذات الطبيعة الخاصة، التي من خلالها يتم إرهاق وإرباك الكيان الإداري المستهدف نيله بالأزمة، وتخويخ هيكله، وضعضعة عناصره وإفقاده الثقة بقيادته، وفوق كل هذا إحداث حالة من التفسخ واليأس والإحباط وبشكل يدفع أفراد هذا الكيان إلى أعمال طائشة هوجاء، وتدفع بالقوى المعارضة الكامنة تحت السطح، أو تحت الأرض في الخفاء إلى الظهور العلني والتحرك

بشكل سريع ومؤثر لاستثمار الخلل في هذا الكيان، ومن ثم زيادة هذا الخلل وتوسيع نطاقه وإجبار الخصم على التقهقر والتسليم بالمطالب التي تطالب بها، والاستجابة لها بشكل كامل، وأيًا ما كان فإن عملية تصعيد وإنماء الأزمة يجب أن تدرس بعناية وفي ضوء الحساب الختامي المتوقع لها، خاصة في إطار احتمالات قيام الخصم بتصعيد مماثل ومتقابل في هذه العملية، وفي هذه المرحلة يتم استخدام أدوات مادية ذات تأثير مباشر على التصعيد الأزمة، من خلال:

-قطع المساعدات وفرض الحصار الاقتصادي على الكيان الإداري، سواء كان دولة أو مؤسسة أو شركة، أو حتى أسرة، وإحداث إرباك مالي ونقدي وعيني، وإشعار كافة المستفيدين من هذه المساعدات بأهمية التخلص من الأفراد الذين يعارضون سياستنا أو من القيادة التي استنفذت الغرض منها.

-استخدام الوثائق والمستندات الحقيقية، أو ذات التزوير المتقن لتأكيد صدق الشائعات السابق إطلاقها في المرحلة الأولى، وتسريب بعض منها إلى أجهزة الإعلام الدولية الواسعة الانتشار.

افتعال الأحداث وتنميتها وتصعيدها بشكل كبير لإيجاد المبرر للتدخل العنيف ضد الكيان الإداري، أو ضد قيادة هذا الكيان

**ج- مرحلة المواجهة العنيفة والحادة:**

وهي تلك المرحلة التصادمية بين الكيان المنشئ للأزمة، والكيان المطلوب صنع الأزمة فيه أوله.

**د – مرحلة السيطرة على الكيان الإداري للخصم:**

وهي مرحلة الاستفادة من حالة انعدام الوزن لدى الخصم، وعدم قدرته على الحكم على الأمور، وتعرضه للاستهواء، ومن ثم من خلال العناصر التي تم زرعها لديه والمحيطة به يمكن توجيهه بالشكل المطلوب، ومن ثم إفقاده القدرة على الرؤية الذاتية وفي الوقت نفسه تخليه عن أهدافه الأصلية التي كان يتجه إليها، واستبدال هذه الأهداف بأهداف جديدة تتناسب معنا، بل وربطه بعلاقات تبعية يصعب عليه الفكاك منها، أو الخروج عنها، ما لم يتحمل تكاليف باهظة لا يقدر على دفع ثمنها.

**هـ- مرحلة تهدئة الأوضاع:**

وهي المرحلة التي يتم فيها تخفيض الضغط الأزموي، وإعادة الأوضاع إلى حالتها الطبيعية، واستخدام أساليب التعايش الطبيعي، والتخفيف من حدة التوتر القائم على الضغط الأزموي، والاستجابة الهامشية لبعض مطالب الطرف الثاني، والتي تكون بمثابة امتصاص لقوى الرفض والاستثارة الداخلية لديه، وفي الوقت نفسه إعطاء الفرصة كاملة للقوى المؤيدة لنا للسيطرة عليه، وإحكام عملية توجيه وفي الوقت ذاته استخدام الحكمة الكاملة في امتصاص كل غضب جماهيري والاستعانة بقادة الرأي والفكر المعتدلين والموالين لنا، وفي إطار حملة إعلامية مخططة ومدروسة جيدًا، يتم إعادة الأمور إلى حالتها الطبيعية، بعد أن تم تكييفها بالشكل المناسب لمصالحنا ورغباتنا وأهدافنا البعيدة المدى .

**و – مرحلة سلب وابتزاز الطرف الآخر:**

ويطلق عليها البعض مرحلة جني المكاسب والغنائم والمغانم، والتي يتم فيها حلب الخصم كما تحلب البقرة الحلوب تمامًا، وبالتالي يتم في هذه المرحلة حصد نتائج الجهود المثمرة التي تمت في المراحل السابقة، ويتخذ جني المكاسب عادة جانبين، هما:

- جانب سلبي في إجبار الطرف الآخر على الامتناع عن القيام بأي عمل من شأنه تهديد مصالحنا.

- جانب إيجابي في إقناع الطرف الآخر بالقيام بعمل معين من شأنه تقوية مصالحنا ومكاسبنا.

ومن هنا، فإن الإدارة بالأزمات هي افتعال الأزمات الحادة وليس علاجها.

**نموذج عملية للإدارة بالأزمات في وحي القرآن:**

حل أزمة المستضعفين بقطع الطريق على القوافل التجارية بعد صلح الحديبية: وذلك بانفلات رجل من المسلمين، ممن كان يعذب في مكة وهو أبو بصير رجل من ثقيف حليف لقريش، جاؤوا إلى رسول الله ﷺ في طلبه حسب الاتفاقية، فدفعه النبي ﷺ، فخرجا به حتى إذا بلغا ذا الحليفة، فنزلوا يأكلون من تمر لهم فقال أبو

بصير لأحد الرجلين: "والـلـه أنّي لأرى سيفك هذا يا فلان جيدًا، أرني أنظر إليه فأمكنـه منـه، فضربـه بـه، وفر الآخر حتى أتى المدينة، فدخل المسجد يعدو، فجـاء أبـو بصـير فقـال: قـد والـلــه أوفى الـلــه ذمتـك ورددتني إليهم، ثم أغاثني الـلـه منهم، فقال النبي صل الـلـه عليه وسلم: **(وَيْلُ أُمِّةِ مِسْعَرَ حَرْبٍ لَوْ كَانَ لَهُ أَحَدَ)** فلما سمع عرف أنه سيردّه إليه، قال: فخرج حتى أتى سيف البحر" وتفلّت أبو جندل بـن سـهيل بن عمرو، فلحق بأبي بصير، فجعل لا يخرج من قريش رجل قد أسلم إلا لحق بأبي بصير، حتـى اجتمعـت منهم عصابة، فوالـلـه ما يسمعون بعير خرجت لقـريش إلى الشـام إلا اعترضـوا لهـم فقتلـوهم، وأخـذوا أموالهم.

وهكذا شكل أزمة وعائقا قويًا يهدد أمن واستقرار قريش مما دفعها للإرسال إلى النبي ﷺ، يناشـدونه الـلـه والرحم لما أرسل إليهم، فمن أتاه فهو آمن وانحلت الأزمة الرئيسية بفضل الأزمة التي افتعلهـا أبـو بصير، ورفع الحرج عن النبي ﷺ وحينها أرسل النبي ﷺإليهم فقدموا عليه المدينة.

**3- الفرق بين إدارة الأزمة والإدارة بالأزمة:**

يـرى الـبعض إن الإدارة بالأزمـات مـا هــي إلا نتيجـة لغيـاب التخطـيط أو السياسـات أو غيـاب الاستراتيجية، حيث لا تتحرك الإدارة إلا عند ظهـور إدارة الأزمـات، يعنـي كيفيـة التغلـب عـلى الأزمـات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة والتحكم فيها وفي مسارها.

أما الإدارة بالأزمات فهي تعني انتقال الأزمات وإيجادهـا كوسـيلة للتغطيـة والتمويـه عـلى المشـاكل القائمة بالفعل، وتقوم على افتعال أزمة وهمية يتم من خلالها:

| إدارة الأزمة | الإدارة بالأزمة |
| --- | --- |
| ●كيفية التغلب على الأزمة أو الكارثة بالوسائل العلمية والإدارية المختلفة.<br>●مجموعة من الخطط الاستراتيجية للسيطرة عليها واحتوائها.<br>●تجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.<br>●محاولة الحد منها.<br>●لا يوجد مدبر حقيقي أو ظاهر في مدبر الأزمة، على حسب نوعها مثلا: تكون أزمات طبيعية كالكوارث. | ●افتعال أزمة وهمية.<br>●التغطية على الأزمات أخرى والتمويه عنها.<br>●صناعة لازمة لضمان استمرار المصالح القائمة.<br>●أسلوب تتبعه المنظمات الشركات، وهو أسلوب أدى إلى إسقاط حكومات وإشعال حروب.<br>●مدبر الأزمة يكون جهة معينة ويتفوق في القوة لإذعان خصمه. |

# الفصل الثالث عشر

# أزمة البطالة الأسباب والحلول

تعتبر البطالة في الوقت الحاضر من أخطر الأزمات التي يواجهها العالم، ذلك أنها بلغت مستويات مخيفة إلى درجة يمكن أن ينتج عنها كثيرا من الاضطرابات والتأثيرات السلبية على الشباب والمجتمع وعلى كافة مجالات التنمية. حيث يوجد في العالم اليوم أكثر من ملياري عاطل عن العمل موزعين على مختلف أنحاء العالم وهذا الرقم يوضح إلى أي مدي تفاقم خطر البطالة على المستوى العالمي مع ما يصاحب هذه الخطر من أثار اقتصادية واجتماعية خطيرة، وهو الأمر الذى طال الدول المتقدمة والنامية معاً، وإن كانت أبعاد خطر البطالة في الدول النامية تأخذ طابع مأساوي .

وقد أدى تخلي الدولة عن مسئولية تعيين الخريجين، بالإضافة إلى ارتفاع معدل فشل المشروعات الخاصة (الصغيرة والمتوسطة) نتيجة لفتح باب الاستيراد وإلغاء الحماية الجمركية للإنتاج الوطني، أدى إلى التزايد المستمر في معدلات البطالة وخاصة بين شباب الخريجين وعدم استيعاب سوق العمل لأعدادهم المتزايدة سنوياً.

وقد شهدت مصر مؤخراً مجموعة من التغيرات والتحولات الاقتصادية والاجتماعية بسبب تطبيق سياسات الإصلاح الاقتصادي وبيع أعداد متزايدة من وحدات القطاع العام وخفض النفقات الحكومية، وكان من أبرز نتائج هذه التغيرات الاقتصادية هو الاستغناء عن أعداد متزايدة من العمالة القائمة كما يشير رئيس الاتحاد العام لنقابات عمال مصر، بأن البطالة المتراكمة وصلت حاليا إلى 32% وهي نسبة تفوق كل التصورات بل وتعد كارثة اقتصادية واجتماعية بكل المقاييس .

تعد أزمة البطالة ظاهرة عالمية لها آثارها الاقتصادية والاجتماعية وتواجهها معظم الدول المتقدمة والنامية مهما اختلفت أنظمتها الاجتماعية والسياسية ولذلك فهي تحتل مكان الصدارة في جدول أعمال السياسات الدولية باعتبارها مشكلة أساسية بما لها من تأثير سلبى على حركة التنمية الشاملة فهي تؤثر فيها وتتأثر بها

وعلى أجهزة الدول الرسمية والشعبية أن تتكاتف لإيجاد حلول جوهرية للتغلب عليها. ويعتمد هذه البحث على تحليل لبيانات ثانوية مستقاة من دراسات ميدانية وبحوث تحليلية سابقه تناولت مشكلة البطالة من زوايا مختلفة.

ويرجع الاهتمام بخطر البطالة في أي مجتمع من المجتمعات إلى الأثر السلبي المباشر لمعدل البطالة على معدل النمو الاقتصادي. وذلك لان سعي الدولة لرفع مستوى المعيشة يقتضي التأكد من عدم وجود طاقات معطلة بشرية كانت أم مادية. لذلك تأخذ معظم الدول على عاتقها مسئولية العمل على تحقيق هدف التشغيل الكامل. عن العلاقة بين الخصخصة وإعادة الهيكلة، وبين تفاقم ظاهرة البطالة بين الشباب المؤهل والآثار الاجتماعية والاقتصادية والسياسية لهذه الظاهرة،. عبد تهدف دراستها الربط بين تعطل شريحة عمرية عن العمل وآثار ذلك علي المجتمع ككل وإيجاد الحلول البديلة الممكنة وآثارها بكل تداعياتها وإيجابيتها، في ضوء الظروف العالمية وانفتاح الأسواق. أن البطالة مصدر رئيسي للعديد من الأمراض الاجتماعية فهي لا تعوق ركب التقدم والتنمية في المجتمع فقط بل أنها تهدد ترابطه الاجتماعي واستقراره السياسي إضافة إلى خفض مستوى المعيشة وزيادة من يقعون تحت خط الفقر وما يرافق ذلك من أوضاع لا إنسانية وآثار مدمرة تصيب الاقتصاد القومي. ويرجع الاقتصاديون تلك الظاهرة إلى البطالة الهيكيلية الناتجة عن تغيرات محسوسة في قوة العمل ومن أمثلتها دخول الشباب إلى سوق العمل بأعداد كبيرة وقد لا يوجد توافق بين مؤهلاتهم وخبراتهم من ناحية، وما تتطلبه الوظائف المتاحة في السوق من ناحية أخرى. كما أن البطالة أحدى المشكلات المسببة للتوتر القائم بين الشباب والنظام السياسي، لأن عدم توفر فرص العمل وتأخر إشباع الحاجات الأساسية للشباب يجعله رافضا للمجتمع ومنسحبا منه فيصبح صيدا في بعض الأحيان لأية جماعات أيدلوجيةهروبية قد تقدم للشباب الإشباع البديل ومن ثم تستقطبه كلية وتعيد توجيهه في حركة مضادة للمجتمع.

يرجع الاهتمام بخطر البطالة في أي مجتمع إلى الأثر السلبي المباشر الناتج عنها متمثلا في الجريمة والتطرف والعنف والفقر والمرض وانخفاض مستوى المعيشة وعدم

الاستقرار على المستوى الاجتماعي والاقتصادي والسياسي حيث أثبتت الأبحاث العلمية على أن 69 % من المنتحرين على مستوى العالم هم من العاطلين عن العمل معظمهم من الدول الغربية لإن شريعتنا الدينية تحرم الانتحار فحالات التظاهر والعنف والانتقام توجه ضد الحكام وأصحاب رءوس الأموال، فهم المسئولون في نظر العاطلين عن مشكلة البطالة، ومن هذه الآثار زيادة مرتكبي السلوك الإجرامي من العاطلين، على اعتبار أن البطالة تمثل أحد الأسباب المؤدية لزيادة حجم السلوك الانحرافي والإجرامي، كما أن البطالة تولد السخط والحقد، عدم الثقة بالنفس عدم الإيمان بالمستقبل، وفقدان الأمل وكل ذلك من شأنه أن يؤدي إلى زيادة معدلات الجريمة في المجتمع.

-تحليل الدراسات التي تناولت أزمة البطالة واستخلاص أنواع البطالة الموجودة.

-التعرف على الجهود المبذولة لإدارة أزمة البطالة من خلال الهيئات المعنية بذلك.

-وضع حلول مقترحة في إطار طبيعة المشكلة.

-لتحقيق أهداف البحث فإن الدراسة الحالية تحاول الإجابة على التساؤلات الآتية:

- التعرف على أسباب أزمة البطالة؟
- علاقة الزيادة السكانية بارتفاع معدلات البطالة؟
- علاقة ارتفاع معدلات البطالة وسياسات الاستثمار وفشل المشروعات الصغيرة؟
- العلاقة بين انفصال السياسة التعليمية عن متطلبات سوق العمل وارتفاع معدلات البطالة؟
- ارتفاع معدلات البطالة واثر برنامج الإصلاح الاقتصادي والخصخصة عليها؟
- الحلول المقترحة لمواجهة أزمة البطالة؟

**مفهوم البطالة**

تعرف منظمة العمل الدولية العاطلون عن العمل من الأفراد لا يعملون أكثر من ساعة وفي نفس الوقت لديهم استعداد للعمل ويبحثون عنه بشكل نشط إلا أن هذا المعيار يختلف من دولة إلى أخرى كاستخدام أسبوع كل شهر أو يوم في الأسبوع .

**التعريف الإجرائي للبطالة:**

البطالة هي الفرق بين حجم العمل المعروض عند مستويات الأجور السائدة وحجم العمل المستخدم عند تلك المستويات وذلك خلال فترة زمنية محددة أي أن حجم البطالة يعكس حجم الفجوة بين العرض والطلب في سوق العمل.

**مفهوم العاطل**

بأنه كل من هو قادر على العمل وراغب فيه ويبحث عنه ويقبله عند مستوى الأجر السائد ولكن دون جدوى وينطبق هذا التعريف على العاطلين الذين يدخلون سوق العمل لأول مرة وعلى العاطلين الذين سبق لهم العمل وأضطروا لتركه لأى سبب من الأسباب .

**أنواع البطالة:**

البطالة ليست نوعاً واحداً بل هناك صور وأشكال متنوعة للبطالة ومن هذه الناحية يمكن تقسيم البطالة إلى:

- **البطالة الدورية**: تلك البطالة المرتبطة بحركة الدورات الاقتصادية المعتادة في الاقتصاديات الرأسمالية والتي تمر بمرحلة رواج يزدهر فيها النشاط الاقتصادي وبالتالي يرتفع مستوى التوظيف ثم يتبعها مرحلة كساد يصاحبها تسريح للعمالة (Froyen, R.T, 1986: 315) .

- **البطالة الاحتكاكية:** وهي التي تحدث بسبب نقص المعلومات لدى الباحثين عن العمل ومن تتوافر لديهم فرص عمل حيث يبحث كل منهم عن الأخر شحاته.

- **البطالة الهيكلية**: ترجع إلى تغيرات هيكلية تصيب الاقتصاد القومي وتؤدي إلى حدوث نوع من عدم التوافق بين فرص العمل المتاحة والمؤهلات البشرية الموجودة وهذا النوع هو الأكثر شيوعاً في الدول النامية .

- **البطالة المؤقتة أو العارضة**: وتظهر في تلك الأنشطة التي تتميز بعدم انتظام الطلب عليها ومن أمثلة ذلك الحمالين وعمال الشحن والتفريغ في الموانى والسكك الحديدية

- **البطالة الموسمية**: وتظهر عادة نتيجة لموسمية الطلب على العمل، والمثل الواضح على هذا هو البطالة الموسمية للعمال الزراعيين .

- **البطالة اليائسة:** ظهر تعبير البطالة اليائسة مع تزايد أعداد السكان، وزيادة عدد الأفراد الذين يبحثون عن العمل فلا يجدونه ومن ثم أطلق عليهم تعبير العمالة اليائسة.

- **البطالة البرجوازية**: وجود فئة قادرة على العمل وراغبة فيه، غير أن هؤلاء لا يقبلون أي فرصة عمل تعرض عليهم، ومن ثم أطلق عليهم تعبير ذوى الياقات البيضاء لأنهم يرغبون العمل في الشركات الكبرى، ليحصلون على أجور متميزة.

- **البطالة الترفيه**: أطلق تعبير البطالة الترفيه على الأفراد الراغبين في العمل والقادرين عليه والباحثين عنه، غير أن ظروفهم الخاصة تهيئ لهم إمكانية تحمل عبء البطالة لفترة معينة أملا في الحصول على فرصة عمل أفضل.

- **بطالة كبار السن**: وهم الذين ما زالوا يتمتعون بالمقدرة الطبيعية على المشاركة في العمل الدائم أو المؤقت إذا أتيحت لهم الفرصة لذلك.

- **بطالة التقاعد**: حيث تحدث باستبعاد فرد أو فئة من سوق العمل كنتيجة عقابية أو جزائية، أو لبلوغ سن المعاش أو المعاش المبكر.

- **بطالة المهمشين**: وهم الذين بلغوا سن العمل ويرغبون فيه ولا يتمكنون من الحصول على عمل منتظم أو مستقر، ومن ثم فهم دائما على هامش العملية الإنتاجية.

- **بطالة فقراء المهنة**: يوجد راغبون في العمل، وقادرون عليه، ويحصلون بالفعل على عمل ولكن ذلك العمل قد لا يكون مناسبا لمؤهلاتهم ولقدراتهم الحقيقية.

- **بطالة الدمامة أو سوء المظهر**: أن الأفراد الخاليين من الجمال يكسبون من عملهم أقل مما يكسبه العاملون متوسطي الجمال وأن ذوى المظهر الأفضل

يتركزون في الوظائف ذات الإنتاجية والمكسب الأعلى ويتساوى في ذلك الرجال مع النساء .

**واقع أزمة البطالة:**

ازدادت حدة البطالة بسبب تناقضات التقدم الراهن للرأسمالية المعاصرة وما صاحب ذلك من آثار سلبية وكذا ضعف أنظمتها السياسية وفسادها، والمعطيات التالية تبين خطورة الأزمة:

-وصلت نسبة البطالة عام 2000 إلى 14% من إجمالي القوة العاملة المقدرة ب 90 مليون أي 12.5 مليون، ومن المتوقع أن يصل عدد العاطلين عن العمل عام 2010 إلى 25 مليون والغريب أن معظم السكان والعاطلين هم من فئة الشباب الذين لا تقل أعمارهم عن 25 سنة، وأن الأموال التي يجب أن توفر لمواجهة فرص العمل سنوياً، تزيد عن 15 مليار دولار، وحسب إحصاءات منظمة العمل العربية تتفاوت معدلات البطالة من دولة لأخرى: 20% في اليمن، 21% في الجزائر، 17% في السودان، 9% في مصر، 8% في سوريا.

-أكد تقرير منظمة العمل العربية الذي نشر سنة 2005، أن البطالة في هذه الدول تعتبر الأسوأ في العالم وعليها أن ترفع معدل نموها الاقتصادي إلى 7%، وتوفير ما لا يقل عن 5 ملايين منصب شغل سنويا، وقد أكد المشاركون في المنتدى الاستراتيجي العربي الذي عقد في "دبي" سنة 2004 أن على المسؤولين تحقيق ما بين 80 إلى 100 مليون منصب عمل حتى عام 2020 .

والملفت للانتباه أن الدول العربية غير محصنة من تفاقم أزمة البطالة بما في ذلك الدول البترولية ، حيث يبلغ معدل البطالة فيها نسبة عالية وتعاني من مشكلة العمالة الأجنبية، وتسعى إلى تحقيق ما يعرف بالسعودة منذ أكثر من 20 سنة والمشكلة ليست محصورة في السعودية فحسب، بل في معظم دول الخليج وامتدت إلى باقي الدول العربية الأخرى.

إن الظاهرة المميزة لغالبية العاطلين عن العمل هم من فئة الشباب حيث تقدر نسبتهم: في الكويت 8.4% وفي مصر 8.70%، وأما معدلات البطالة لفئة الشباب مقارنة بالقوى العاملة، فقد تجاوزت 60% في مصر، الأردن، سوريا، فلسطين، و40% في الجزائر وتونس.

وقد ظهرت منذ أكثر من 10 سنوات بطالة ذوي الشهادات الجامعية وخريجي مختلف المعاهد، وكأن المؤسسات المذكورة أصبحت مولدة للبطالة وضياع جهود التنمية، وقد نتج عنها مشاكل عديدة اجتماعية، اقتصادية، سياسية وسلوكيه.

- **أسباب البطالة في العالم العربي**

- الركود الاقتصادي وبطء تطور وتيرة النمو الاقتصادي.

-تعرض المؤسسات الإنتاجية إلى الخسائر بسبب الركود الاقتصادي مما يسبب تسريح العاملين في هذه القطاعات .

-سوء الإدارة وهو من العوامل الأساسية في سعة حجم البطالة وازديادها.

-تسريح أصحاب العقود المؤقتة في الكثير من المؤسسات الإنتاجية بسبب قلة أو توقف الإنتاج فيها أو بيع المؤسسات التي لا تحقق عائدا يغطي التكاليف الإجمالية أي خصخصتها.

-عدم وجود محفزات تشجيعية واسعة للشباب الراغبين في فتح مشروعات صغيرة.

**المشاكل المترتبة عن أزمة البطالة:**

تؤدى البطالة باعتبارها ظاهرة مركبة ذات أبعاد اجتماعية، اقتصادية، سياسية تؤثر وتتأثر ببقية الظواهر الاجتماعية، وقد بينت الكثير من الدراسات العلاقة الموجودة بين البطالة وظواهر الجريمة، الانحراف، الانتحار، الإصابة بالأمراض العقلية... الخ.

تؤدى البطالة إلى فشل تحقيق الاستقرار الاقتصادي للأسرة، إذ أن انعدام الـدخل يترتـب عنه عـادات سـيئة تجعـل الفـرد يفقـد مكانتـه في المجتمـع، ويترتـب عنـه أيضـا الجمـود، العدوان والاستسلام .

كذلك تؤدي البطالة إلى العزلة الاجتماعية للعاطل وضعف قدرته للانخراط في المجتمع وعدم الالتـزام بالمعايير والقيم.

تؤدي البطالة المقنعة إلى ضعف الإنتاج، حيث لا تتم تغطية الاحتياجات من السلع والخدمات.

**آليات مواجهة أزمة البطالة:**

رأينا أن أزمة البطالة تنتج عنها مشاكل كبـيرة، وأن خطـورة هـذه الأزمـة لا تنبـع فقـط مـن الارتفـاع الحالي لمعدلات البطالة، بل في توقعات زيادتها في المستقبل فكيف تواجه الدول العربية هذه الأزمة ومـا هي الآليات التي اعتمدتها لمواجهة الأزمة.

**مواجهة أزمة البطالة:**

هناك أكثر من استراتيجية لمواجهة البطالة، غير أن الدول العربية لم تتـبن اسـتراتيجية واضـحة تعتمـد بشكل رئيسي على استغلال وتطوير مواردها من أجل تحقيق الاستقلال الاقتصـادي ووضـع حـد للتبعيـة والاستفادة مما أنجزته الثورة العلمية ومحاولة أخذ ما هو إيجـابي مـن التجـارب الناجحـة في دول آسـيا، ولماذا لا تتكامل معهـا بشـكل يمكـن أن تخـدم مصـالحها بمميـزات لا تتحقـق في ظـل ارتباطهـا بأمريكـا وأوروبا .

إن علاج أزمة البطالة في الدول العربية عملية صعبة ومعقـدة، ويعـود ذلـك أولا إلى جـذور التخلـف التي سببها بشكل رئيسي الأنظمة السياسية، وضعف موقع الـدول العربيـة في الاقتصـاد العـالمي، وفشـل جهود التنمية بسبب غياب التخطيط، وأخيراً آثار المديونية الخارجيـة والخضـوع لـبرامج صـندوق النقـد والبنك الدوليين.

ومن هنا فالعلاج والتصدي لهذه الأزمة ينطلق من إيجاد الحلول للمشاكل المطروحة.

**آليات وجهود التصدي للبطالة:**

الإجراءات العاجلة: ويقصد بها إيجاد الحلول لأزمة البطالة والتخفيف من آثارها السلبية وذلك عن طريق:

- إعادة النظر في عمليات نزع ملكية الدولة للقطاع الخاص والأجنبي، ذلك أن قطاعات الدولة يمكن أن تكون منتجة ومنافسة إذا وفرت الشروط لذلك، وأن التنازل عنها لم يحل المشاكل القائمة في الكثير من الدول.

- يجب توفير الحماية للعاملين الموقوفين عن العمل من خلال الأخذ بنظام إعانات البطالة وتدعيم مشاريع الضمان الاجتماعي.

- إعادة إحياء ودعم القطاع الخاص وخاصة القطاعات المستخدمة بكثافة لعنصر العمل.

- وضع برامج لتطوير الخدمات لأنها تتيح المجال لتوظيف وتشغيل مئات الآلاف من العاملين والخريجين وإعطاء بعد حقيقي للعنصر البشرى في إطار ما يعرف بالتنمية المستديمة .

-التوسع في توفير شروط انتشار الحرف اليدوية لأن النشاط فيها يحتاج إلى الأيدي العاملة البسيطة والقليل من رؤوس الأموال، ولأنها يمكن أن تستوعب عمالة كبيرة.

**الإجراءات طويلة الأجل:**

إن هدف التشغيل في الأمد البعيد، يجب أن تتبناه الدولة وفق منظور سياسي واضح اعتمادا على التخطيط بما يتناسب مع مستوى التحولات الاقتصادية وهذا من خلال:

-إعادة الاعتبار للبنيان الاقتصادي المشوه وتوفير شروط التنمية المتوازنة للنهوض بالتنمية الاقتصادية بما يسمح بالمزيد من توفير فرص العمل.

- الاعتماد على القدرات الذاتية وتوظيف الأموال في المجالات الإنتاجية حتى تضمن هذه الدول تغطية نسبة كبيرة من احتياجاتها ومن ثم تتخلى تدريجيا عن الاستيراد واللجوء إلى الاقتراض الخارجي.

-ضرورة اعـتماد وتنفيـذ برنـامج يهـتم بالتنميـة البشريـة مـن خـلال الاسـتثمار في التعلـيم، الصـحة، البحث...الخ، والاستفادة من هذا الاستثمار بما ينفع الإنسان والمجتمع .

-ضرورة اعتماد سياسة التنمية المستديمة حتى يتحقق هدف التنمية والتوظيـف انطلاقـاً مـن إعطـاء أهمية للقطاع العام، الخاص، التعاوني، الأجنبي، المختلط والقطاعات غير الرسمية.

إن الإجراءات التي اتخذتها الدول العربية سواء في الأمد القصير أو الطويل لم تكن مجديـة ولم تحقـق الأهداف وهى متباينة ومختلفة من دولة لأخرى. في مصر، تركزت الجهود في تشغيل الشباب عن طريـق الصندوق الاجتماعي للتنمية اعتمادا على الميزانية العامة، نفذت مشـاريع لفائـدة الخـريجين الجـامعيين مثل تمليكهم أراضي زراعية لإستصلاحها، دعم الصناعات الصـغيرة والمتوسـطة. أمـا دول الخلـيج وضـعت إجراءات لتحفيز القطاع الخاص على تشـغيل العمالـة المحليـة عوضـا عـن العمالـة الأجنبيـة، وفي الأردن بذلت جهود للتشغيل عن طريق صندوق التنمية والتشغيل صندوق الزكاة. وفى تونس، انطلقـت بـرامج تشغيل الشباب، وفي المغرب، أنشئ المجلس الوطني للشباب والمسـتقبل واعـد ميثـاق لتشـغيل الشـباب وتنمية الموارد البشرية، وأخـيراً بـدأت الجزائـر معالجـة مشـكلة البطالـة بإنشـاء صـندوق دعـم تشـغيل الشباب .

وقد أكد المشاركون في المنتدى الإستراتيجي العربي الـذي أنعقـد في دبي سـنة 2004 أن الوضـع الحـالي للبطالة في هذه الدول يوصف بـــ الأسوأ بين جميع مناطق العالم وعلى أصحاب القرار في الدول العربية التخطيط لتوفير ما بين 80-100 مليون فرصة عمل حتى عام 2020، وأنه حان الوقت لوضع حد للفسـاد والرشوة التي أصبحت تنخر جسد المجتمع العربي، وقد كشفت منظمة العمل العربية أن الفساد الإداري يستهلك 300 مليار دولار سنويا من ميزانية الدول العربية، علما بأن هذا المبلغ يمكن أن يـوفر أكـثر مـن 10 ملايين منصب شغل سنويا، وهو ما لم يتحقق بسبب، الفساد وهدر المال العام .

# الفصل الرابع عشر

# إستراتيجية إدارة الأزمات

**Crisis management strategy**

يواجه العالم الآن حالة غير مسبوقة من حيث التحديات المتواصلة والمتغيرات السريعة ، التي تؤدي إلى حدوث أزمات مختلفة بأنواعها ووحدتها وآثارها على نتائج منظمات الأعمال اقتصاديا وماليا وعلى قدرتها على البقاء والتكيف مع البيئة التي تعمل فيها. ويعتمد نجاح المنظمات في غالبية الأحيان في قدرتها على مواكبة التطورات ، الأمر الذي يتطلب منها التكيف مع تغيرات في البيئة ، والتي غالبا ما تتسم بالتعقيد، الأمر الذي يساعدها على التكيف مع هذه البيئة ، ويصبح موضوع طريقة التعامل مع الأزمات (إدارة الأزمات) مهما عندما نعرف أنه أمر حتمي ولا بد منه.

لكي تستطيع المنظمة التعامل مع الأزمات التي تمر بها وسط هذه الظروف البيئية المتقلبة عليها أن تملك استراتيجيات واضحة المعالم تساعدها على إدارة الأزمات المختلفة بشكل ناجح ، وتتمثل إدارة الأزمة بالمنهجية التي يتم من خلالها التعامل مع الأزمة في ضوء المعرفة والوعي والإمكانات المتوفرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة.

**الإشكالية:** وعلى ضوء ذلك يمكن طرح الإشكالية الرئيسية لبحثنا كالآتي:

كيف يمكن وضع استراتيجية فاعلة لإدارة الأزمة بأبعادها المختلفة؟

## المحور الأول: مفاهيم متعلقة بالأزمات:

### أولاً: مفهوم الأزمة وخصائصها:

مفهوم الأزمة من المفاهيم الواسعة الانتشار في المجتمع المعاصر، حيث أصبح يمس بشكل أو بآخر كل جوانب الحياة بدءاً من الأزمات التي تواجه الفرد مروراً بالأزمات التي تمر بها الحكومات والمؤسسات وانتهاءً بالأزمات الدولية.

**مفهوم الأزمة:**

لا يختلف اثنان في أن الأزمات جزء رئيس في واقع الحياة البشرية والمؤسسية ، وهذا يدفع إلى التفكير بصورة جدية في كيفية مواجهتها والتعامل معها بشكل فعال يؤدي إلى الحد من النتائج السلبية لها ، والاستفادة إن أمكن من نتائجها الإيجابية.

وحيث إن بعض الباحثين من عرف الأزمة بالمفهوم الاجتماعي والسياسي والاقتصادي حيث أشار إلى ذلك بقوله:

يقصد بالأزمة من الناحية الاجتماعية: " توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن ، ولتكوين عادات جديدة أكثر ملاءمة".

أما الأزمة من الناحية السياسية: " حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي وتستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله سواء كان إداريا، أم سياسيا ، أم نظاميا ، أم اجتماعيا ، أم اقتصاديا ، أم ثقافيا".

ومن الناحية الاقتصادية فهي تعني: " انقطاعا في مسار النمو الاقتصادي حتى انخفاض الإنتاج أو عندما يكون النمو الفعلي أقل من النمو الاحتمالي".

وسوف يقوم الباحث بتقصي المعاني اللغوية والاصطلاحية اللازمة ومن ثم مفاهيمها وذلك على النحو التالي:

**الأزمة لغة**: تعني الشدة والقحط ، والأزمة هي المضيق ، ويطلق على كل طريق بين جبلين مأزم.

ومصطلح الأزمة (Crisis) مشتق أصلاً من الكلمة اليونانية (KIPVEW) أي بمعنى لتقرر (To decide).

أما اللغة الصينية فقد برعت إلى حد كبير في صياغة مصطلح الأزمة ... إذ ينطقونه (Ji-Wet) وهي عبارة عن كلمتين: الأولى تدل على (الخطر) والأخرى تدل على (الفرصة) التي يمكن استثمارها ، وتكمن البراعة هنا في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة.

أما الأزمة اصطلاحا : فهي " حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة".

ويعرف قاموس رندام الأزمة بأنها : " ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تحدد في ضوئها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير.

كما يعرفها فليبس بأنها "حالة طارئة أو حدث مفاجئ يؤدي إلى الإخلال بالنظام المتبع في المنظمة، مما يضعف المركز التنافسي لها ويتطلب منها تحركاً سريعاً واهتماما فورياً، وبذلك يمكن تصنيف أي حدث بأنه أزمة اعتمادا على درجة الخلل الذي يتركه هذا الحدث في سير العمل الاعتيادي للمنظمة".

ويعرف رضا رضوان الأزمة بأنها: " فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر تتدخلاً أو تغييرا فوريا".

كما أن الأزمة تعني: " نقطة تحول ، أو موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، وتحدث نتائج غير مرغوب فيها ، في وقت قصير، ويستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة ، أو غير قادرة على المواجهة".

ويعرفها بيبر (Bieber) بأنها: " نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة يمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوب فيها إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها أو درء مخاطرها.

أما وزير خارجية الولايات المتحدة الأسبق هنري كيسنجر فاعتبر الأزمة بأنها : " عرض Symptom لوصول مشكلة ما إلى المرحلة السابقة مباشرة على الانفجار، مما يقتضي ضرورة المبادرة بحلها قبل تفاقم عواقبها".

مما سبق وباستقراء تعريفات الأزمة في أدبيات الإدارة يتضح وجود عناصر مشتركة تشكل ملامح الأزمة وتتمثل في:

- وجود خلل وتوتر في العلاقات.
- الحاجة إلى اتخاذ قرار.
- عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة.
- نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ.

-الوقت يمثل قيمة حاسمة.

وقد عرف الباحث الأزمة – وتأسيساً على ما تقدم - بأنها : " حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة ، بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة وفي الوقت المحدد".

ولا شك أن هناك الكثير من المفاهيم الشائعة والتي قد تتشابه مع الأزمة في بعض خصائصها ولكنها في واقع الأمر ليست أزمة ونذكر منها على سبيل المثال :

**مفهوم الكارثة:** Disaster: الكارثة من كرث... بمعنى الغم ، تقول : فلان اشتد عليه وبلغ منه المشقة، والكارث هو الأمر المسبب للغم الشديد.

والكارثة: هي أحد أكثر المفاهيم التصاقا بالأزمات ، وقد ينجم عنها أزمة ، ولكنها لا تكون هي أزمة بحد ذاتها ، وتعبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلاً ونجم عنها ضرر في الماديات أو كليهما معا.

أما عبد الوهاب محمد كامل فقد عرف الكارثة بأنها : "حدث مروع يصيب قطاعا من المجتمع أو المجتمع بأكمله بمخاطر شديدة وخسائر مادية وبشرية ، ويؤدي إلى ارتباك وخلل وعجز في التنظيمات الاجتماعية في سرعة الإعداد للمواجهة ، وتعم الفوضى في الأداء وتضارب في الأدوار على مختلف المستويات. "

**مفهوم الصراع والنزاع :** Conflict And Dispute وهو يعبر عن تصادم إرادات وقوى معينة بهدف تحطيم بعضها البعض كليا أو جزئيا والانتهاء بالسيطرة والتحكم في إدارة الخصم.

أما سعود عابد فقد عرف الصراع بأنه: "تضارب المصالح والمبادئ والأفكار"، كما وقسمه إلى ثلاثة أقسام:

- الصراع الخفيف الحدة.
- الصراع متوسط الحدة.
- الصراع شديد الحدة.

**مفهوم المشكلة:** Problem: تعبر عن الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة ما من الحالات غير المرغوب فيها، وتحتاج عادة إلى جهد منظم للتعامل معها وحلها ، وقد تؤدي إلى وجود أزمة ولكنها ليست بذاتها أزمة.

**مفهوم الحادث:** Accident: هو : " شيء مفاجئ عنيف تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه وقد نجم عنه أزمة لكنها لا تمثله فعلاً وإنما تكون فقط إحدى نتائجه".

**أهم خصائص الأزمات ما يلي:**

- نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.

-تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة.

-يصعب فيها التحكم في الأحداث.

-تسود فيه ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات ومديرو الأزمة يعملون في جو من الريبة والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية.

-ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت لإصلاح هذا الخطأ.

-التهديد الشديد للمصالح والأهداف ، مثل انهيار الكيان الإداري أو سمعة وكرامة متخذ القرار.

-المفاجأة والسرعة التي تحدث بها ، ومع ذلك قد تحدث رغم عدم وجود عنصر المفاجأة.

-التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة والمهتمة وغير المهتمة ... واتساع جبهة المواجهة.

-سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل إلى حد الرعب وتقييد التفكير .

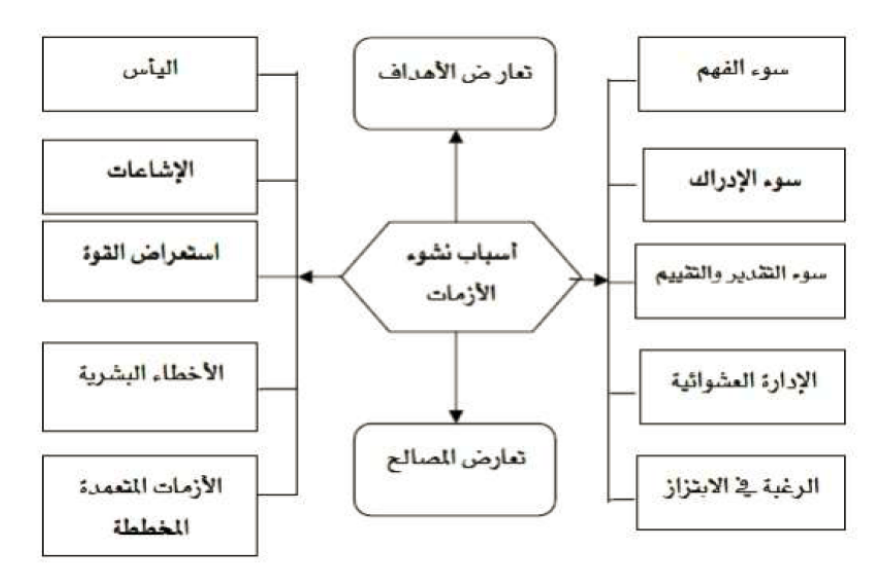
**ثانيا: أسباب الأزمات:**

**أسباب نشوء الأزمة:**

لكل أزمة مقدمات تدل عليها ، وشواهد تشير إلى حدوثها ، ومظاهر أولية ، ووسطى ونهائية تعززها... ولكل حدث أو فعل تداعيات وتأثيرات ، وعوامل تفرز مستجدات ومن ثم فإن حدوث المقدمات ، ليس إلا شواهد قمة جبل جليد، تخفي تحتها قاعدة ضخمة من الجليد ومن المتواليات والتتابعات.

وأيا ما كان فإن هناك أسبابا مختلفة لنشوء الأزمات يظهرها لنا الشكل التالي:

**شكل (1): أسباب نشوء الأزمات:**




كامل القوة في أشد لحظات الضعف ويمكن إيضاح تلك الأسباب على النحو التالي:

**سوء الفهم:** وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين مهمين هما:

**المعلومات المبتورة.**

التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها ، سواء تحت ضغط الخوف والقلق والتوتر أو نتيجة للرغبة في استعجال النتائج.

**سوء الإدراك**: الإدراك يعد إحدى مراحل السلوك الرئيسية حيث يمثل مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور من خلالها ، فإذا كان هذا الإدراك غير سليم نتيجة للتشويش الطبيعي أو المتعمد يؤدي بالتالي إلى انفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري وبين القرارات التي يتم اتخاذها ، مما يشكل ضغطا من الممكن أن يؤدي إلى انفجار الأزمة.

ومشكلة أخرى بالنسبة للمعلومات هي محاولة تفسيرها على ضوء رغبات المرء الشخصية ، أو ما يعرف باسم منطق الميول النفسية Psycho Logic فيتقبل المرء من هذه المعلومات ما يوافق هواه ويتفق مع تطلعاته، ويتجاهل من هذه المعلومات ما يخالف رغباته، ومن ثم يسعى لاختلاق المبررات للمعلومات التي تجد هوى في نفسه كما يتفنن في إيجاد الذرائع لاستبعاد المعلومات التي تتناقض مع مفاهيمه الأساسية ومن ثم يأتي تفسيره للأزمات مشوبا بنظرة شخصية ضيقة.

**سوء التقدير والتقييم**: يعد سوء التقدير والتقييم من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات وعلى وجه الخصوص في المجالات العسكرية.

وينشأ سوء التقدير الأزموي من خلال جانبين أساسيين هما:

-المغالاة والإفراط في الثقة سواء في النفس أم في القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه.

-سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به واستصغاره والتقليل من شأنه.

**الإدارة العشوائية**: ويطلق عليها مجازاً إدارة ، ولكنها ليست إدارة ، بل هي مجموعة من الأهواء والأمزجة التي تتنافى مع أي مبادئ علمية ، وتتصف بالصفات الآتية:

- عدم الاعتراف بالتخطيط وأهميته وضرورته للنشاط.
- عدم الاحترام للهيكل التنظيمي.
- عدم التوافق مع روح العصر.
- سيطرة النظرة الأحادية السوداوية.
- قصور التوجيه للأوامر والبيانات والمعلومات وعدم وجود التنسيق.
- عدم وجود متابعة أو رقابة علمية وقائية وعلاجية.

ويعد هذا النوع من الإدارة الأشد خطراً لما يسببه للكيان الإداري من تدمير لإمكاناته وقدراته ، ولعل هذا ما يفسر لنا أسباب أزمات الكيانات الإدارية في دول العالم الثالث التي تفتقر إلى الرؤية المستقبلية العلمية والتي لا تستخدم التخطيط العلمي الرشيد في إدارة شؤونها وتطبق أنماطا إدارية عشوائية شديدة التدمير والخراب.

**الرغبة في الابتزاز**: تقوم جماعات الضغط ، وأيضا جماعات المصالح باستخدام مثل هذا الأسلوب وذلك من أجل جني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري وأسلوبها في ذلك هو صنع الأزمات المتتالية في الكيان الإداري ، وإخضاعه لسلسلة متوالية من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع لهم.

**اليأس**: ويعد من أخطر مسببات الأزمات فائقة التدمير، حيث يعد اليأس في حد ذاته أحد "الأزمات" النفسية والسلوكية والتي تشكل خطراً داهما على متخذ القرار.

ومع ذلك ينظر إلى اليأس على أنه أحد أسباب نشوء الأزمات ، بما أن اليأس يسبب الإحباط مما يترتب عليه فقدان متخذ القرار الرغبة في التطوير والاستسلام للرتابة مما يؤدي إلى انفصام العلاقة بين الفرد والكيان الإداري الذي يعمل من خلاله ، وتبلغ الأزمة ذروتها عندما تحدث حالة " انفصام" وانفصال بين مصلحة العامل أو الفرد الذاتية وبين مصلحة " الكيان الإداري" الذي يعمل فيه.

**الإشاعات**: من أهم مصادر الأزمات ، بل إن الكثير من الأزمات عادة ما يكون مصدرها الوحيد هو إشاعة أطلقت بشكل معين ... وتم توظيفها بشكل معين وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من المعلومات الكاذبة، وإعلانها في توقيت معين ، وفي إطار مناخ وبيئة محددة ، ومن خلال حدث معين يؤدي إلى أن تنفجر الأزمة.

**استعراض القوة**: وهذا الأسلوب عادة ما يستخدم من قبل الكيانات الكبيرة أو القوية ويطلق عليه أيضا مصطلح " ممارسة القوة" واستغلال أوضاع التفوق على الآخرين سواء نتيجة الحصول على قوة جديدة أم حصول ضعف لدى الطرف الآخر أو للاثنين معا.

ويبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث دون أن يكون هناك حساب للعواقب ، ثم تتدخل جملة عوامل غير منظورة فتحدث الأزمة ، ومن ثم تتفاقم مع تتابع الأحداث وتراكم النتائج.

**الأخطاء البشرية**: وتعد الأخطاء البشرية من أهم أسباب نشوء الأزمات سواء في الماضي أم الحاضر أم المستقبل، وتتمثل تلك الأخطاء في عدم كفاءة العاملين واختفاء الدافعية للعمل ، وتراخي المشرفين، وإهمال الرؤساء ، وإغفال المراقبة والمتابعة، وكذلك إهمال التدريب.

ومن الأمثلة على الأزمات الناتجة عن الأخطاء البشرية ، حادثة تشرنوبيل وحوادث اصطدام الطائرات في الجو.

**الأزمات المخططة**: حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان، ومن خلال التتبع تتضح لها الثغرات التي يمكن أحداث أزمة من خلالها.

**تعارض الأهداف**: عندما تتعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة يكون ذلك مدعاة لحدوث أزمة بين تلك الأطراف خصوصا إذا جمعهم عمل مشترك ، فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته ، والتي قد لا تتوافق مع الطرف الآخر

**تعارض المصالح**: يعد تعارض المصالح من أهم أسباب حدوث الأزمات ، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه ، ومن هنا يقوي تيار الأزمة.

ويضيف عبد اللطيف الهميم أن لكل أزمة سبب نشوء فهناك:

- أزمات نشأت بسبب وباء مرضي.
- أزمات نشأت بسبب تناقص وجود.
- أزمات نشأت بسبب اختلاف الدين.
- أزمات نشأت بسبب احتقان التاريخ بترسبات الماضي.
- أزمات نشأت بسبب ثأر دولي.

أزمات نشأت بسبب نظام جديد لا يحسن السيطرة على وسائل القوة. ويرى الباحث أن أسباب حدوث الأزمات متعددة ، ومتجددة مع تجدد سبل الحياة ، وعلى الباحث المدقق والإداري الناجح والخبير الممارس أن يكشف هذه الأسباب وأن يحدد جوانبها وأبعادها ويشخصها تشخيصا جيدا حتى يتمكن من التعامل معها وإدارة الأزمة بنجاح.

**ثالثا: أنواع الأزمات:**

الخطوة الأولى للإدارة السليمة للأزمة هي تحديد طبيعة أو نوع الأزمة لكن تحديد نوع الأزمة ليس عملية سهلة لأن أي أزمة بحكم طبيعتها تنطوي على عدة جوانب متشابكة إدارية اقتصادية إنسانية جغرافية وسياسية، وبالتالي تتنوع التصنيفات بتعدد المعايير المستخدمة في عملية تحديد نوع الأزمة. وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف الأزمات استنادا إلى المعايير التالية:

1) حسب نوع ومضمون الأزمة: فالأزمة قد تقع في المجال الاقتصادي أو السياسي أو... الخ، ووفق هذا المعيار قد تظهر أزمة بيئية أو سياسية أو اقتصادية ... وداخل كل نوع قد تظهر تصنيفات فرعية مثل: الأزمة المالية ضمن الأزمة الاقتصادية وهكذا.

2)حسب النطاق الجغرافي للأزمة : إن استخدام المعيار الجغرافي يؤدى إلى ما يعرف بالأزمات المحلية التي تقع في نطاق جغرافي محدود أو ضيق ، كما يحدث في بعض المدن والمحافظات البعيدة كانهيار جسر

3) حسب حجم الأزمة : فقد تكون الأزمة صغيرة أو محدودة تقع داخل إحدى المنظمات أو مؤسسات المجتمع، وقد تكون متوسطة أو كبيرة.

4) ويعتمد معيار الحجم على معايير مادية كالخسائر الناجمة عن أزمة المرور أو تعطل في توليد الطاقة الكهربائية ، ثم هناك في كل أزمة معايير معنوية كالأضرار والآثار التي لحقت بالرأي العام وبصورة المجتمع أو المؤسسة التي تعرضت للأزمة ..

5)حسب المدى الزمنى لظهور وتأثير الأزمة: في هذا الإطار هناك نوعان من الأزمات:

**الأزمـة الانفجاريـة السريعـة**: وتحـدث عـادة بسرعـة وفجـأة كـما تختفـي بسرعـة وتتوقـف نتـائج هذه الأزمات عـلى الكفـاءة في إدارة الأزمـة ، مثـال ذلـك: انـدلاع حريـق ضـخم في مصـنع لإنتـاج مـواد كيماوية.

**الأزمة البطيئة الطويلة** : تتطور هذه الأزمة بالتدرج ، وتظهر على السطح رغـم كـثرة الإشـارات التـي صدرت عنها لكن المسؤولين لم يتمكنوا من استيعاب دلالات هذه الإشارات والتعامل معهـا ، ولا تختفـى هذه الأزمة سريعا بل قد تهدد المجتمع لعدة أيام ، من هنا لا بد من تعديل الخطـة الموجـودة لمواجهـة الأزمة ووضع خطة جديدة والتعامل معها بسرعة وبدون تردد.

6)حسب طبيعة التهديدات التي تخلق الأزمة: تختلف التهديدات التـي تواجـه المنظمـة أو المجتمـع وبالتالي يمكن تصنيف الأزمات استنادا إلى نوعية ومضمون التهديد ، فهنـاك تهديـدات خارجيـة موجهـة ضـد المعلومـات ومجموعـة متعلقـة بالأعطـال والفشـل وتهديـد خـارجي موجـه ضـد اقتصـاد المنظمـة والخسائر الفادحة وتهديدات نفسية وأمراض مهنية.

7) حسب أسباب الأزمات: ويمكن تقسيمها حسب هذا المعيار إلى:

-أزمات تظهر نتيجة تصرف أو عدم تصرف المنظمة وتتضمن الأخطـاء الإداريـة والفنيـة أو الفشـل في تحقيق أساليب العمليات المعيارية.

-الأزمات الناتجة عن الاتجاهات العامة في البيئة الخارجية.

-الأزمات الناتجة من خارج المنظمة وليس للمنظمة أي دخل في حدوثها.

-الأزمات الناتجة عن الكوارث الطبيعية كالفيضانات والزلازل والبراكين.

8)حسب طبيعة أطراف الأزمة : استنادا إلى طبيعة الطرف أو الأطراف المنخرطـة في الأزمـة أو تأثيرها على الدولة. يمكن التمييز بين الأزمات الداخلية والخارجية ، فإذا تعلق الأمـر بأحـد جوانب السيادة الخارجية للدولة أو انخـرط طـرف خـارجي في الموقـف كانـت الأزمـة دوليـة خارجية ، أما إذا ارتبط الأمر بتفاعلات القوى السياسية والمجتمعيـة في الـداخل كانـت الأزمـة داخلية.

**المحور الثاني: إستراتيجية إدارة الأزمات:**

ينبغي أولاً معرفة مفهوم إدارة الأزمة وصناعتها قبل التطرق إلى استراتجيتها. ففي الوقت الذي تمثل فيه صناعة الأزمات أو الإدارة بالأزمات علم وفن السيطرة على الآخرين من خلال إحداث الموقف وتوجيهه بما يخدم أهداف صناع الأزمة بهدف الإخضاع والابتزاز بعد خلق فوضى منظمة متحكم فيها ، لذا تدعى أحيانا "بفن صناعة المؤامرات، يساعد على ذلك وجود مناخ من القلق والتوتر والشك . فإن إدارة الأزمة هي علم وفن السيطرة على الموقف وتوجيهه بما يخدم أهدافا مشروعة من خلال إدارة الأزمة ذاتها من أجل التحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها.

**أولاً: مفهوم إدارة الأزمة:**

مفهوم إدارة الأزمة يشير إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافي سلبياتها ما أمكن ، وتعظيم الإيجابيات.

يرجع أحد الباحثين أصول " إدارة الأزمة" إلى الإدارة العامة (وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ ، مثل الزلازل والفيضانات ، الأوبئة ، والحرائق ، والغارات الجوية، والحروب الشاملة).

فإدارة الأزمات هي " نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة ، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها ، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة".

ويرى بعض الباحثين أن إدارة الأزمة : " عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ ، ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة ، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادأة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور".

كما تعني إدارة الأزمة " التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ

بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية".

أما عبد الرحمن توفيق فقد عرف إدارة الأزمات بأنها: " فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك ومقدراتك".

وقال أيضا بأنها: " التخطيط لما قد لا يحدث "

ومن خلال المفاهيم السابقة لإدارة الأزمة يمكن تحديد عناصرها فيما يلي:

- عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية.

- استجابات استراتيجية لمواقف الأزمات.

- تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية الكفؤة والمدربة تدريبا خاصا في مواجهة الأزمات.

- تهدف إدارة الأزمة إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى.

- تستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار.

وقد اختصر (Coombs) عناصر استراتيجية الاستجابة للأزمة أو إدارة الأزمة بعنصرين هما: - تقديم المعلومات ذات الصلة الوثيقة بالأزمة إلى المنتفعين إلى جانب الشفقة مع الضحايا. ويمكن إعادة صياغة عناصر إدارة الأزمة كما يأتي:

-الأزمة الإعلامية وتتعلق بالاتصالات خلال الأزمة وترتبط بالجانب المعلوماتي.

-الأزمة السيكولوجية التي تتصل بالبعد الإنساني للأزمة لا سيما وأن السلوك يتقدم على الاتصال.

-ولأن الأزمة دالة للسرعة ، ينبغي أن تكون الاستجابة فنيا وإعلاميا وسيكولوجيا صحيحة وسريعة واستثنائية منذ البداية . وذلك من أجل السيطرة على غضب الضحايا وتقليل الشعور السلبي وتخفيض الحاجة إلى تغطية إعلامية واسعة ومن ثم تخفيض حدتي الأزمتين الإعلامية والسيكولوجية . وسيتم تناول هذه العناصر بإيجاز.

**إدارة الأزمة السيكولوجية** : تنشأ من التأثيرات السيكولوجية الناجمة عن الأزمات والكوارث والعنف وما تخلفه من تدمير للممتلكات والبنى التحتية وفقدان العائلة. ويقترح تكوين مجموعات خاصة عالية الكفاءة للتدخل السريع (45- 75 دقيقة من بدء الأزمة) ، وتصمم هذه المجموعات للتخفيف من حدة وآثار ونتائج الأزمات، ويمكن أن تستمر عدة أيام لا سيما عند الحاجة إلى المتابعة ، وذلك باعتماد نموذج يتكون من أربع مراحل كما يأتي :

**المرحلة الأولى**: تجميع الضحايا في مجموعات كبيرة (10 – 300 فرد) الذين تعرضوا لأزمة مشتركة من أجل إعادة تأسيس الإحساس بالجماعة ، كضرورة أساسية في إعادة البناء واستعادة النشاط.

**المرحلة الثانية**: استخدام المصادر الأكثر ملاءمة ومصداقية وذات سلطة ، لتوضيح الحقائق المتعلقة بالأزمة ، وبدون اختراق للسرية ، وأن يستلم الضحايا المعلومات الواقعية عن الأزمة للتغلب على الشائعات الهدامة والقلق المتوقع ، وإعادة الإحساس بالسيطرة لدى الضحايا. ويساعد اختيار المتحدث المحترم العالي المصداقية في تعزيز فاعلية الرسالة المدركة ، وفي زيادة الاطمئنان للإجراءات المتخذة والدعم المقدم.

**المرحلة الثالثة**: توفير أخصائيين ذوي مصداقية في العناية الصحية ، لمناقشة معظم ردود الأفعال العامة ، ومنها الإشارات المشتركة والعلامات العارضة للأسى والغضب ، والإجهاد والشعور بالذنب والمسؤولية بين الناجين عن الذين تم فقدهم.

**المرحلة الرابعة**: مناقشة استراتيجيات العناية بالذات- Self-Careوالتعامل الشخصي ، والتي تكون ذات قيمة كبيرة في تخفيف حدة ردود الأفعال للأزمة كذلك مناقشة استراتيجيات إدارة الإجهاد- Stress Management على أن تكون عملية وبسيطة ، وتقديم الموارد اللازمة من المجتمع والمنظمة لتسهيل عملية استعادة النشاط.

وقد استخدمت مثل هذه النماذج لعدة سنوات، من أجل حماية المورد البشري الأكثر قيمة للمنظمة والمجتمع. وتتوجه البحوث صوب معيارية هذه الطرائق لتكون ذات معولية في التنفيذ.

**إدارة الأزمة الإعلامية:** يترافق مع الأزمة نقص وتشويه وتشويش في المعلومات وفي نقلها نتيجة لغياب المعلومات الموثوقة بشأن الأزمة ، لا سيما وأن أزمات المنظمة هي سبق صحفي أفضل من إنجازاتها ، لذا فإن العلاقة بين المنظمة ووسائل الإعلام تكون حرجة أثناء الأزمة ، ويمكن التغلب على الأزمة الإعلامية كما يأتي:

-أهمية تقديم المعلومات المتوافرة بصدق وصراحة وفوراً لتخفيف موجة الذعر وتخفيض حجم التفسيرات الخاطئة للحادث عندما تكون المنظمة بطيئة الاستجابة أو تلجأ إلى التعميم الإعلامي ، مما يؤدي إلى فقدان الثقة وانتشار الشائعات وارتفاع مستوى عدم التأكد ، وتستمر تغذية دورة الشائعات كلما استمر غياب المعلومات الدقيقة ، وعندها يكون من الصعب نجاح الاتصالات.

- عقد اللقاءات العامة والاجتماعات، والاتصال بوسائل الإعلام وتقديم وتقييم الحقائق الواقعية التي لا مجال لإنكارها.

-إرسال رسائل صادقة بدفق متواصل ومتماسك ومتسق من المعلومات الدقيقة والواضحة إلى الجمهور الرئيسي لإعطاء صورة إلى المنتفعين بأن المنظمة ستتمكن من مواجهة الأزمة.

-تعيين متحدث رسمي متدرب.

-إتاحة الفرصة للإعلام وأصحاب المصالح والضحايا للاتصال بالمنظمة عبر الهاتف والبريد الإلكتروني والتعامل مع أسئلتهم واستفساراتهم بإيجابية لإعادة بناء الثقة.

**ثانياً: أسس التعامل مع الأزمات واستراتجيات مواجهتها:**

مواجهة الأزمة منذ نشأتها مرورا بمرحلة الحد من خطرها وحتى التغلب عليها تتطلب الالتزام بعدة مبادئ أساسية هي بداية نجاحها ، وتتمثل مواجهتها في الآتي:

**تحديد الأهداف والأسبقيات:**

يعد هذا العامل من أهم عوامل النجاح في مواجهة الأزمة ولا سيما الهدف الرئيسي الذى كثيرا ما يكون غير واضح. فمعرفة السبب الرئيسي تمثل 50 % من معالجتها ومواجهتها. ولا بد من تنسيق الأهداف وتحديد أسبقيتها إذ إن الهدف الرئيسي

المتمثل في مواجهة الأزمة برمتها قد يكون غير ممكن أو خارج الإمكانات والقدرات المتاحة فيعمد إلى تجزئته، وتحديد الهدف لا يعنى انتقاء عامل المخاطرة الذى قد ينطوي على بعض الإخفاقات أو النجاحات.

**حرية الحركة وسرعة المبادأة:**

هذه الخطوة هي أول خطوات تحقيق الهدف، إذ تنأى بمتخذي القرار عن التأثر بالصدمات وتتيح لهم المبادأة التي تخضع الأزمة لعامل رد الفعل العكسي فيمكن السيطرة عليها والحد من خطرها.

**المباغتة:**

تكاد المفاجأة تحقق السيطرة الكاملة على الأزمة ولفترات ملائمة إذ إن إعلان أسلوب مواجهتها يمكن أن يسفر عن فشل الجهود المبذولة لحلها بينما نتائج المفاجأة تتيح الحد من خطرها والقضاء عليها ولتحقيق المباغتة لا بد من الكتمان الشديد في حشده القوة المكلفة بالتعامل مع الأزمة ولتوصيلها إلى أقرب ما يمكن من الهدف.

**حشد القوى وتنظيمها:**

امتلاك القوة من عوامل النجاح في مواجهة الأزمة وإحداث التأثير المطلوب في المحيط المحلى والدولي وفقا لنطاقها ويهدف تنظيم القوى إلى حشد كافة الإمكانات المادية والبشرية وتعبئتها معنويا تعبئة تمكنها من مواجهة الأزمة والقضاء عليها والقوة تتضمن مقومات متعددة بعضها مرتبط بمكان الأزمة والآخر يرتبط بزمان الأزمة والمرحلة التي بلغتها. ويتضمن من حشد القوة خمسة جوانب أساسية تتمثل في القوة الجغرافية الناتجة من تفاعل الإنسان مع المكان والموارد البيئية والقوى الاقتصادية التي تتمثل في الموارد المتاحة والقوة العسكرية من حيث حجمها ونوع تشكيلاتها وروحها المعنوية ، والجانب التأثيري ما يعنى الجهد التأثيري المنظم في الرأي العام في الداخل والخارج بما يحد من قدرة الطرف الآخر وفعاليته ويضعف قواه. ويجب ألا يكون الحشد وهميا فلا بد أن تراعى فيه التقنيات والخبرات البشرية التي يمكن تفعيلها لمواجهة الأزمة.

**التعاون والمشاركة الفعالة:**

قد تعجز القدرات المتاحة عن مواجهة الأزمة الناشئة سواء كانت محلية أم دولية فتتحتم الاستعانة عليها بمساندة خارجية تضاعف الطاقات على مواجهتها ، بل تساعد على اتساع الرؤية والشمولية والتخصص وتكامل المواجهة ، إضافة إلى السرعة والدقة الناجمتين عن تنوع الخبرات والمهارات والقدرات.

**السيطرة المستمرة على الأحداث:**

يزيد التلاحق السريع والمتنامي لأحداث الأزمة من حدة آثارها السلبية الناتجة من استقطاب عوامل خارجية مدعمة لها ولذلك فإن التعامل معها يتطلب التفوق في السيطرة على أحداثها من خلال المعرفة الكاملة بتطوراتها كما تتطلب هذه العملية التعامل مع العوامل المسببة للأزمة والقوى المدعمة لها.

**التأمين الشامل للأشخاص والممتلكات والمعلومات:**

يعد التأمين المادي للأشخاص والممتلكات ضرورة حتمية لمواجهة الأزمة إذ يجب توفير الحد الأدنى من التأمين الطبيعي لكل من الأشخاص والممتلكات والمعلومات قبل حدوثها وتوفير سبل الوقاية منها. وكذلك التأمين الحيوي الإضافي عند حدوث الأزمة فعلا ولذا يجب مواجهة قواها بقوى أشد منها لإيقاف تناميها ، والحد من امتداد مجالاتها. وقوامه هو تكوين احتياطات فعالة قد يحتاج إليها الكيان للتغلب على الأزمة.

لذا فوجود نظام للتأمين هو ضرورة حتمية لمواجهة الأزمات وهذا النظام يحول دون اختراق الجانب المعادي ويحجب المعلومات عنه ويعزله داخليا وخارجيا وهو بداية نهاية الأزمة.

**المواجهة السريعة لإحداث الأزمة:**

كان للتقدم العلمي الذى شهده العالم أثر بالغ في طبيعة الأزمات، التي أصبحت سريعة التطور فاستدعت التصدي السريع لها ما يحتم وجود الكوادر العلمية المدربة على مواجهة الأزمات. إذا كانت المواجهة السريعة أمرا حيويا فإنها يجب أن تتسم بالدقة كي لا تتزايد حدة الأزمة.

**الاقتصاد في استخدام القوة:**

يجب أن يكون تحديد الإمكانـات والقـدرات المخصصـة لمواجهـة الأزمـة خاضـعا لحسـابات دقيقـة ، فالإسراف في استخدام القوة يكون إهدارا للإمكانات من حيث نفقتهما مقارنة بمعدل الأمان الذى وفرته، ورد الفعل العكسي الناتج عن الأزمة. إضافة إلى أن الإفراط والمبالغـة في اسـتخدام القـوة يكـون لهـما رد فعل وتحويل مظاهر الأزمة العلنية إلى ضغط مستتر يصعب متابعته أو ملاحظة تطوره بشكل دقيق

# الفصل الخامس عشر

# الإدارة بالأزمات

**مفهوم الأزمة:**

هي "التهديد الخطير المتوقع وغير المتوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول التي تحد من عملية اتخاذ القرار"

ما هي إدارة الأزمات:

هي علم وفن للتعامل مع الأحداث الطارئة غير المتوقعة باستخدام المنهج العلمي وأدواته المتمثلة بجمع المعلومات والبيانات، واتخاذ القرارات المناسبة في إزالة هذه الأحداث

مفهوم الإدارة بالأزمات: وردت تعريفات كثيرة، منها بأنها افتعال الأزمة للتغطية والتمويه على المشاكل الموجودة فعلاً من أجل نسيان الأزمة الموجودة والأصلية. وأيضاً هي "افتعال أزمة من أجل تحقيق هدف معين"

**أهداف استخدام الإدارة بالأزمات:**

- من أجل التمويه وإخفاء المشاكل الرئيسية الموجودة، فعند استخدام أسلوب الإدارة بالأزمات فسيوجه تفكير الناس عندئذ نحو أزمات جديدة، ويقل تفكيرهم أو ينتهي بالمشاكل الرئيسية الموجودة سابقاً.
- من أجل تصريف السلع أو بعض الأشياء الأخرى، حيث يزيد إقبال الناس عليها.
- السيطرة على بعض المواقع أو الأماكن بحجة الخوف من اعتداء الآخرين عليها وحمايتها.
- تحويل موقف الأشخاص والجماعات من موقف هجومي للمشاكل الرئيسية الموجودة إلى موقف دفاعي.
- من أجل لفت نظر الرأي العام أو المستهدفين لقضية أو مشكلة ما لصعوبة الاهتمام بها في الظروف العادية.
- للتحول والخروج من أزمات مزمنة.

- من أجل عقد المؤامرات.
- حتى نمنع الطرف الآخر من الاستمرار في تحقيق نجاحاته

**موضوع الإدارة بالأزمات:**

إن عملية الإدارة بالأزمات تعمل على إيجاد أزمة وهمية يتم من خلالها توجيه الفعل السلوكي والاقتصادي إلى إحداث أزمة في السوق، ومن الأمثلة على ذلك قيام بعض التجار الأثرياء بتخزين سلعة ما وإحداث أزمة في السوق على أن هذه السلعة قد توقف استيرادها لارتفاع أسعارها في بلد المنشأ، وكل ذلك من أجل زيادة البيع والأرباح، إن أسلوب الإدارة بالأزمات يستخدمه رجال الأعمال بشكل غير مباشر لفرض مصالحهم وإرادتهم على الحكومات من أجل تستجيب لمطالبهم. ومن الأمثلة على ذلك أن أحد رجال الأعمال في أحدي الدول العربية تقدم إلى مركز للبحوث والإدارة لدراسة جدوى بناء حي سكني كامل بعيد عن المدينة فأشار عليه المركز بأن يبدأ أولاً بإنشاء طريق، وتوصيل المياه والكهرباء إلى الموقع، فعبث الرجل بلحيته وقال: "أنا موافق على كل شيء إلا الطريق والمياه والكهرباء. فسخر منه الباحثون، وذهب الرجل وبني الحي السكني، ثم ذهب إلى جميع الصحف المحلية وتحدث إليها بأنه قام ببناء هذا الحي السكني كاملاً من أجل التغلب على أزمة الإسكان، ولكن الدولة لا تريد الفراغ والانتهاء من استكمال المرافق العامة. وبعد ذلك قامت الصحف بحملة هجومية كبيرة على الحكومة تنتقدها على التقصير، وبعدها قامت الحكومة بإيصال الطريق والماء والكهرباء لذلك الحي من دون أن يتكلف ويدفع الرجل أي شيء... إن افتعال الأزمات هو نوع من سياسة المؤامرات، ويستخدم فيه أعلى درجات المكر والخداع وممارسة كل أنواع الضغوط لتحقيق الأهداف

إن الإدارة بالأزمات تقوم على افتعال وتغذية وتصعيد الأزمات واستقطاب مؤيدين لها وإجبار الكيانات والجماعات المستهدفة على الخضوع لتأثيرها، وكل هذا من أجل التخلص من الأزمات السابقة. فعلي الصعيد السياسي عندما يواجه أي نظام أزمة داخلية تهدد مصالحه بأي شكل من الأشكال فإن هذا النظام السياسي يفتعل أزمة من أجل إخراج المعارضين له والذين يهددون موقعه.... ومن الأمثلة على ذلك

القضية التي أثيرت علي الرئيس الأمريكي بيل كلينتون وهي فضيحة التحرش الجنسي، فهذه القضية أثيرت لوضع الضغوط المناسبة علي الرئيس الأمريكي من قبل جماعات الضغط اليهودي من اجل إيقاف الضغط علي إسرائيل في مفاوضاتها مع الجانب الفلسطيني لإيجاد حلول تكون مقبولة إن الدول التي تواجه أزمات تلجأ أحياناً إلي افتعال أزمات جديدة، فقد تكون هذه الأزمات متتابعة ومختلفة حيث تتخذ القرارات اللازمة المؤثرة علي أهداف الدولة ومخططاتها وتسمي عندئذ تلك النوعية من القرارات بالإدارة بالأزمات، فالإدارة بالأزمات بمجملها تعد جزءاً أساسياً مكملاً لإدارة الأزمات، فالإدارة بالأزمات تركز علي الافتعال المستمر للأزمات، وعلي الرغم من ذلك تتطلب تنظيماً دقيقاً ومتابعة مستمرة ومرتبطة بالإستراتيجية العامة للدولة .أما علي الصعيد الأسري، فمثلاً شاب يريد السهر مع زملائه حتى ساعة متأخرة من الليل فيقوم بافتعال أزمة داخل المنزل، وذلك بمشاجرة أسرته بدون سبب ومن ثم الخروج من المنزل، ويذكر أن السبب هو أسرته، وبالتالي يذهب للسهر مع زملائه، ويعود في أي وقت يرغب فيه، فإذا افتعاله للمشاجرة مكنته من الخروج للسهر مع زملائه. إن افتعال الأزمات إذا يؤدي إلى الخروج عن المألوف في معالجة الأزمات وإيجاد سلوك جديد، وبالتالي فرض سياسة الأمر الواقع أن وجود الأزمات والضغوط المختلفة على المدراء والرؤساء والقادة ومن أجل تخفيف الأعباء والضغوط عنهم يدفعون إلى افتعال الأزمات، لذلك فالمدراء والرؤساء والقادة عندما يفتعلون الأزمات فإنهم يستطيعون أن يتفاعلوا ويتعاملوا معها ببساطة، ومن ثم تنتهي الأزمات السابقة بافتعال أزمات جديدة فالتخطيط لافتعال الأزمات هو من أجل استثمارها وتحقيق الأهداف التي كان من الصعب تحقيقها قبل ذلك.ان الإدارة بالأزمات هي إدارة وقتية مرتبطة بالحث الأزموي، وعند انتهاء الحدث تنتهي، ويكون تأثيرها شديداً وموجهاً للفئة المستهدفة ويكون صعباً، ولكنه مع مرور الزمن يتناسى.

**لماذا تستخدم الدول الكبرى الإدارة بالأزمات؟**

تستخدم الدول الكبرى الإدارة بالأزمات من أجل تحقيق استراتيجياتها الكبرى بالسيطرة على العالم، وذلك بتدمير مصالح أعدائها وتحييد أصدقائها، وزيادة

تحالفاتهم. ومن الذين استخدموا هذا الأسلوب ببراعة أدولف هتلر الـذي أشـعل نـار الحـرب العالمية الثانية ولا ننسي تكاليفها وآثارها من دون اعتبار لأي قيم أو مثل لإيجـاد مـبرر. حتـى يكسب التأييد الشعبي ويحيد دول العالم في عزوه بولندا. ولقد بدأت الحـرب العالميـة الثانيـة مع بداية فجر اليوم الأول من سبتمبر عـام 1939م وذلـك باجتيـاح القـوات الألمانيـة لبولنـدا. فلقد كان افتعال هتلر للأزمة في غزوه لبولندا بارعاً وذكياً فقـد بـين أن الغـزو الألمـاني لبولنـدا هدفه الدفاع عن النفس، وأن بولندا قد خانت المعاهدات، وبهذا وصل إلى هدفه في الوصـول بالموقف العالمي إلى أزمة حافة الحرب ولكن كيف تم افتعال هتلـر للأزمـة؟ لقـد تـم افتعـال وصناعة الأزمة في الليلة السابقة لقيام الحرب فقد قامت قوات العاصفة الألمانية النازية بأخذ أثني عشر سجيناً بولندياً من معتقلهم بالقرب من برلين وألبسـهم ملابـس الجـيش البولنـدي، وأخذهم إلى غابة على الحدود الألمانية وأطلقـت النـار علـيهم وقـد أحضرت قـوات العاصـفة الألمانية مراسلي الصحافة الأجنبية للمكان، وبينت لهم أن الجيش البولندي قـام بغـزو لألمانيـا ولكن الحرس الألماني أحبط الغزو البولندي. وفي الوقت نفسه قامت قـوات العاصـفة الألمانيـة بمهاجمـة محطـة إذاعـة ألمانيـة وكانـت قـوات العاصـفة ترتـدي ملابـس الجـيش البولنـدي ومعهم أيضاً سجين بولندي وقـد قامـت قـوات العاصـفة الألمانيـة بـإطلاق الرصـاص بمختلـف الاتجاهات علي العاملين في المحطة وقتلوا عدداً منهم وأجبروا السـجين البولنـدي عـلي إذاعـة بيان يتضمن قيام القوات البولندية بغزو لألمانيا وبعد ذلك أطلقوا الرصاص عليه وتركوه جثـة هامدة، وطلبوا من احد العاملين الألمان في المحطـة –وقـد أصـابوه إصـابة بسـيطة- ليتحـدث لمراسلي الصحافة الأجنبية وقوات التحقيق الألمانية عـما شـاهده مـن غـزو القـوات البولنديـة ألمانيا وماذا فعلوا بالعاملين. وبعد نجاح العملية قام هتلر بزيارة الرايخستاغ (البرلمان الألمـاني) في الساعة العاشرة في الأول من سبتمبر وألقـي كلمـة قـال فيهـا "لأول مـرة يجـرؤ البولنـديون النظاميون على مهاجمة وطننا فقمنا منذ الساعة السادسة إلا ربعـاً بـالرد عـلى النـيران، ومـن الآن فصـاعداً سـنرد بالقنابـل عـلى القنابـل". إن أسـلوب الإدارة بالأزمـات أسـلوب تتبعـه الحكومـات او الشركـات أو المنظمـة أو العصـابات أو الأفـراد فلقـد نـتج عـن هـذا الأسـلوب

إسقاط حكومات، وإشعال الحروب، وقتل الآلاف، وخسارة الملايين من الدولارات. ومن الأمثلة الأخرى حادثة خليج تونكين في فيتنام الشمالية في منتصف الستينيات من القرن العشرين حيث مر قاربان تابعان إلي فيتنام الشمالية من بين مدمرتين أمريكيتين كانتا في خليج تونكين ولم يشكلا أي تهديد أو يلحقاً أضراراً بالمدمرتين ولكن الرئيس الأمريكي ليندون جونسون استغل ذلك الحادث العابر فجعل منه أزمة كبرى من أجل الحصول على تأييد الكونغرس الأمريكي لإطلاق يده للتدخل في فيتنام وضربها.

**المراحل الأساسية للإدارة بالأزمات:**

-وضع إجراءات مناسبة للتعامل مع الأزمة وتحديدها بما يتلائم مع الإستراتيجية العامة للدولة أو الشركة أو غير ذلك.

-تحديد الأهداف اللازمة لتحقيق الأهداف.

-تحديد الوحدات والأقسام التي تستطيع التعامل مع الأزمة وتحديد أنشطتها الضرورية وغير الضرورية.

-تحليل البيئة الخارجية والداخلية لوحدات العمل والموارد المتوفرة لها والأخطار التي قد تتعرض لها، والتعرف على مظاهر القوة والضعف.

-التوقع بمسار الأزمة ومستقبله.

-توقع الاحتمالات التي قد تعترض الأزمة، ووضع البدائل لها، واتخاذ القرار المناسب عند الحاجة.

-مرحلة التطبيق الإستراتيجي، وذلك بوضع الإستراتيجية المناسبة، وتوفير الموارد والإمكانات لها.

**مراحل افتعال الأزمة**

**أولاً**: مرحلة الإعداد لبدء الأزمة: يجب في هذه المرحلة إحاطتها بالمناخ والبيئة التي تكفل نموها وتصاعدها من خلال استخدام الضغوط العسكرية أو الاقتصادية وغيرها وعمل حسابات للأزمة وأثارها وبإطلاق الشائعات وتكذيبها أحياناً واتهام المسئولين

الذين ستفتعل الأزمة ضدهم بأنهم مجرمون وبأنهم خطيرون علي الأمن والاستقرار والسلام.

**ثانياً**: مرحلة إنماء الأزمة وتصعيدها: وهي مرحلة التعبئة العامة والمكثفة، وحشد القوى المعادية ضد المستهدف، واستخدام أدوات كفرض الحصار الاقتصادي، وقطع المساعدات، وإشعار المستفيدين من المساعدات بضرورة التخلص من الأفراد الذين يعارضون سياساتها.

وأيضاً قد تستخدم وثائق ومستندات حقيقية أو مزورة، وتسريب تلك الوثائق إلى مختلف مؤسسات الإعلام، والعمل على افتعال الأحداث من أجل إيجاد مبرر ضد المستهدفين.

**ثالثاً**: مرحلة المواجهة العنيفة والحادة: يتم التصادم في هذه المرحلة بين الطرف المنشئ للأزمة والطرف المطلوب منه افتعال الأزمة. وحتى تنجح هذه المرحلة لابد من اختيار التوقيت المناسب، والمكان غير المناسب للخصم حتى لا يستطيع الخصم السيطرة على الأحداث في ذلك المكان، ولابد أيضاً من اختيار المجال غير المناسب سواء أكان سياسياً أم اقتصادياً أم اجتماعياً أم غير ذلك ضد الخصم لإحداث الأزمة فيه ويشترط أيضاً لنجاح هذه المرحلة وجود حادث معين، أو افتعال حادث مناسب.

**رابعاً**: مرحلة السيطرة على الخصم: وهذه المرحلة تتمثل باستغلال حالة عدم انعدام توازن الخصم والقدرة على التحكم في أمور الخصم كي يسهل تخليه عن مبادئه الأساسية وأهدافه، من ثم استبدال هذه المبادئ والأهداف بآخري كما خطط له.

**خامساً**: مرحلة تهيئة الأوضاع: يعمل في هذه المرحلة على تخفيف ضغط الأزمة وإعادة الأوضاع لطبيعتها والاستجابة لبعض مطالب الطرب المستهدف، وإعطاء الفرصة كاملة للقوى المؤيدة وفي الوقت نفسه يجب علينا العمل على امتصاص غضب الجماهير؛ الاستعانة بالمفكرين والعلماء واستغلال وسائل الإعلام لذلك.

**سادساً**: مرحلة سلب الطرف الآخر وابتزازه: فهذه المرحلة مرحلة جمع المكاسب وفيها يتم الحصول على جميع ما خطط لأخذه من الخصم، علماً بأن المكاسب لها

جانبان أحدهما سلبي، وذلك بإجبار الخصم على الامتناع عن القيام بأي عمل يهدد الطرف المستفيد من افتعال الأزمة، والآخر إيجابي من خلال اقناع الخصم بالقيام بعمل ما يقوي مصالح الطرف المستفيد من افتعال الأزمة.

**العوامل التي ترتكز عليها الإدارة بالأزمات:**

لكل أزمة ما يناسبها من عوامل، فالأزمات السياسية تناسبها عوامل مهينة ترتكز عليها، والاقتصادية كذلك، والعوامل التي ترتكز عليها الأزمات الاقتصادية، هي:

- القيادة
- الإطار الجغرافي
- طريقة استخدام الموارد والقوى المتوفرة.
- القدرة التنافسية
- مدى التوافق والتطابق بين الأهداف والإمكانيات والظروف والسلوك والتصرف.

**القواعد الأساسية التي يقوم عليها افتعال الأزمات:**

- إيجاد علاقة تبعية وانقياد وسيطرة على الطرف الآخر أو الكيان المستهدف، والعمل على ضمان اتساع رد الفعل إلى مدى وأبعاد غير المطلوبة.
- وضع مجموعة من العناصر الموالية لمفتعل الأزمة في أماكن تتولى مواقع مهمة من أجل إعاقة عمل الخصم.
- اختيار التوقيت المناسب، حتى يكون لافتعال الأزمة تأثير مهم ومفيد.
- إيجار مسار بديل
- افتعال الأزمة بشكل سريع ومؤثر لجمع مكاسبها وتحقيق الهدف منها، ومن ثم عقد لقاء مع قادة الخصم المستهدفين من الأزمة لبيان عدم التأثر بالأزمة، ومن أجل تحديد الروابط والعلاقات ونسيان الماضي.

**شروط نجاح الإدارة بالأزمات:**

**أولاً:** وجود تفاوت كبير في ميزان القوى تكون من صالح مدبر ومدير الأزمات، مما يضطر الطرف الآخر للاستسلام لمطالب الطرف القوي تجنباً للصراع المعروف نتيجته مسبقاً.

**ثانياً:** إذا لم يوجد فارق كبير في القوى بين طرفين فيجب على الطرف الأقوى -إذا كان يريد افتعال الأزمة-أن يضع خصمه في حالة يأس، وأن يعلمه بأن يخضع لمطالب الآخر، وإذا لم يرضخ فسيخسر ويتكبد خسائر بشرية ومالية فادحة.

**ثالثاً:** ألا يدرك الطرف الآخر أن الأول ليس جاداً في تهديده ولا توجد عنده القوة الكافية لتحقيق أحلامه، إذا أكتشف الطرف الآخر ذلك فستكون كارثة على الطرف الأول.

**رابعاً:** أن يراعي الطرف المفتعل للازمة الظروف الداخلية والإقليمية والدولية، وأن يكون قادراً على الحصول على مطالبه وإلا فما فائدة افتعال الأزمات لتحقيق هدف أو أهداف عدة، وبالتالي عدم الحصول على نتائج وإلحاق الخسارة بنفسه، فمثلاً أدولف هتلر افتعل عدة أزمات في الثلاثينيات من القرن العشرين، مما جعل بريطانيا والاتحاد السوفيتي السابق يقتنعا بنوايا وأهداف توسع النازية، مما أدي إلى أن تتكتل هذه الدول في وجه ألمانيا وتهزمها في الحرب العالمية الثانية.

**خصائص الإدارة بالأزمات:**

إن الإدارة بالأزمات ترتبط بالإستراتيجية العامة للدولة، فهي وسيلة لتحقيق أهدافها الداخلية والخارجية.

الهدف من افتعال الأزمات هو التغطية على المشاكل والقضايا الموجودة والقائمة والأحداث الأخرى.

إن عنصر الزمن والظروف لها دور في نجاح افتعال الأزمات (الإدارة بالأزمات).

تتطلب الإدارة بالأزمات موقفاً فاعلاً يرتكز على الاستمرار في التخطيط والإشراف والتنفيذ والمتابعة والكفاءة والفاعلية، حيث يجب أن الإدارة بالأزمات مع المخطط الذي يوضع لها في مدة محدودة من الزمن.

**المتغيرات التي تفاجئ الإدارة بالأزمات:**

إن بعضها واضح، وبعضها غير واضح وخفـي، ومنهـا وجـود الأسـلحة النوويـة وهـي أسـلحة الـدمار الشامل. فمثلاً الأزمات التي سبقت الحرب العالمية الأولي كانت قابلة للحل، بينما أزمة الصواريخ الكوبية كانت عبارة عن صراع عنيف يستند إلى وجود وعـي ومصـلحة مشـتركة بعـدم اسـتخدام أسـلحة الـدمار الشامل. وأضيف إلى ما سبق وجود بعض المؤثرات التي تؤثر عـلى الإدارة بالأزمـات كالوضـع الاقتصـادي للدولة وتعرضها إلى كوارث طبيعية، وإلي حروب، وهذه تؤثر على صانعي الأزمات، وأيضاً وجود تحالفات سياسية أو عسكرية أو اقتصادية جديدة مع أو ضد الدولة المفتعلة للأزمات، فكل ذلـك يـؤثر عـلى سـير الإدارة بالأزمات.

**الفوائد من الإدارة بالأزمات:**

تحقيق فائدة غير مشروعة كقيام التجار بتخزين كميات كبيرة من السلع وادعاء عدم وفرتها من أجل تحقيق أرباح كثيرة.

الحصول على مكاسب معينة على المستوى السياسي كافتعـال الأزمـات بـين دولـة وأخـرى مجاورة لها من أجل ترسيم الحدود والحصول على أرض من الدولة المجاورة. وأضـيف إلى مـا سبق أيضاً:

- الحصول على مكاسب داخلية بالبقاء في مواقع ومناصب معينة
- الحصول على رغبات وأهداف معينة في داخل الأسرة أو في المجتمع.
- تحطيم أي خصم للإنسان بطريقة غير مبـاشرة. الأمـور الواجبـة عـلى صـانع ومفتعـل الأزمـات:

ليست الإدارة بالأزمات عملية بسيطة وليست صناعة الأزمات كصناعة الورق، بل قد تؤدي بمفتعلهـا إلى طريق لا تحمد عقباه، ولذلك يجب عليه أن يأخذ بالاعتبار ما يلي:

- يجـب أن يتحـول الهـدف النهـائي لـلإدارة بالأزمـات إلى صراع، حيـث يطالـب الـرف الآخـر (المستهدف) بأن يضحي بمصالحه.
- دراسة مجريات الأزمة ونتائجها وانعكاساتها وقدرة السيطرة عليها.

**الخلاصة**

يخطط كثير من الناس بين الأزمات والكوارث والمشاكل والصدمات، وهذا من الأخطاء فلكل طبيعته، وعلى الرغم من ذلك لا يميز كثير من الناس بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات فكل منهما له مفهوم وأهداف وخصائص وقواعد أساسية وعوامل ومتغيرات ترتكز عليها، فالإدارة بالأزمات تقوم علي افتعال وصناعة الأزمات من أجل تجاوز أزمة ما أو التغطية عليها ويظن كثير من الناس الذين يدركون معنى الإدارة بالأزمات أنها تفتعل من القادة السياسيين ولكنها تتعدى ذلك إلي الاقتصاد وداخل المؤسسات الحكومية وغير الحكومية والأسرة، يجب علينا ألا ننسي أن الإدارة بالأزمات لها إيجابياتها في بعض الأحيان علي الذي يفتعلها، وعلي الوطن والشعب في بعض الأحيان أيضاً، ولكن في بعض الأحيان لها سلبياتها وتعود بالضرر على من يفتعلها، وعلي من حوله، كما في الجانب الأسري، فالشاب الذي يفتعل أزمة من أجل أن يسهر حتى وقت متأخر من رفاق السوء ويشرب الخمر فسيعود بالضرر علي صحته وجسمه وسلوكه وعلي أوضاع أسرته.

# الفصل السادس عشر

# دور الاتصال في إدارة الأزمات

**The Role of Communication in Crises Management**

تتعدد أنواع الأزمات والكوارث التي قد يتسبب الإنسان فيها وتتعدد العوامل والأسباب المؤدية لها، إلا أن ما يجمع بينها هو أن الفعل الإنساني وأنواعه وصوره هو السبب الرئيس في حدوثها ومن أهم أسبابها الإهمال والخطأ البشري في التعامل مع الظواهر الطبيعية وتأخذ تلك المخاطر صورا متعددة كالحرائق الكبيرة في مراكز التجمعات الإنسانية والمصانع والمنشآت الحيوية وتصادم وانقلاب القطارات وسقوط الطائرات وغرق السفن والانفجارات في المنشآت الصناعية والبترولية والمعامل والمخازن ومحطات توليد الطاقة النووية وانهيار السدود.

وأمام ذلك تجد إدارات الاتصال نفسها على مستوى المؤسسات والهيئات في بداية القرن الحادي والعشرين، مرغمة على تطوير وسائلها، أساليبها ومناهجها لمواجهة المواقف المتجددة لهذه الأزمات التي تحمل في طياتها مخاطرا لا حدود لها.

إن المؤسسات أمام كم هائل من التهديدات التي يصعب توصيفها بدقة، إذ لابد من التعرف على الأزمات والكوارث من حيث المفهوم والأبعاد والمسببات والمداخل المختلفة لدراستها بعمق لأنها أول خطوات التخطيط الاستراتيجي للاتصال.

هذا ما سيقودنا في هذا المقال لتناول سيرورة اتصال الأزمة، كيف تجري هذه العملية ؟ وكيف أن الاتصال قبل الأزمة وتقييمه وتقويمه بعد الأزمة، يساهم في الحد وتقليص الخسائر الناجمة عن الأزمة ويسرع في فك عقدتها.

**1- مفهوم الأزمة**

يعرف إدغار موران الأزمة على أنها "حالة من التردد والغموض وفي الوقت ذاته اختلال ينجم عنه الشك والارتياب" ويختم بقوله "أن أزمة مفهوم الأزمة هي بداية لنظرية الأزمة"ويعرفها الخبير الفرنسي في اتصال الأزمات "باتريك لغاديك" بأنها "الحالة التي تكون عليها مجموعة من المؤسسات في مشاكل وانتقادات وضغوط

خارجية قوية، قد تتوسع من الداخل وتستمر لمدة طويلة ضمن مجتمع جماهيري تتيح له وسائل الاتصال الجماهيرية التغطية الإعلامية لها .

ويعرفها "كريستوف ديفور" على أنها :"انشقاقات عنيفة في العلاقات بين الفاعلين تتطلب اليقظة، داخل مناخ شديد التقلب والتردد من ناحية سيرورة الأحداث ونتائج اتخاذ القرارات .

**مفاهيم مشابهة لمفهوم الأزمة**

يعاني مفهوم الأزمة كسائر مفاهيم العلوم الاجتماعية بتداخل العديد من المفاهيم ذات الارتباط القوي به وفي هذا الصدد يمكن القول بوجود تداخل قوي بين مفهوم الأزمة من ناحية والمفاهيم الآتية من ناحية أخرى:

**المشكلة:** تعبر عن الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة ما من الحالات غير المرغوب فيها وتحتاج عادة إلى جهد منظم للتعامل معها وحلها وقد تؤدي إلى نشوء الأزمة لكنها ليست أزمة بذاتها.

**الصراع:** يعبر عن تصادم إرادات وقوى معينة بهدف تحطيم بعضها البعض كليا أو جزئيا والانتهاء بالسيطرة والتحكم في إدارة الخصم.

**النزاع:** يعبر عن تعارض في الحقوق القانونية وهو ليس أزمة بذاته ولكنه يؤدي إلى نشوء الأزمة.

**الحادث:** شيء فجائي تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه وقد تنجم عنه أزمة لكنها لا تمثله فعلا وإنما تكون فقط إحدى نتائجه .

**الكارثة:** يقصد بها التغيير المفاجئ، ذو أثر حاد أو تدميري، مما ينتج عنه تغيرات ونتائج تتعلق بعملية التوازن والكارثة في مجملها تعد سببا للأزمة .

**2-ماهية الاتصال في حالات المخاطر والأزمات**

**أ- مفهوم اتصال المخاطرة**

يقصد به: "العمليات التفاعلية التي تتم بين المنظمة وجماهيرها وخاصة الخارجية قبل وقوع الأزمة بوقت طويل وهي تعني إعلام وتثقيف الجماهير المعنية بالمنظمة عن أنشطة مستمرة طويلة الأمد مع الجماهير الخارجية للمنظمة، يمكن قياسها

كيفيا وليس كميا ومن ثم هي عبارة عن سياسات والمنظمات التي تأخذ بسياسات اتصال المخاطرة، ستلقى السند والدعم والتأييد من الجماهير أثناء تعرضها للأزمات"، حسب "Mara" في نموذجها للعلاقات العامة في الأزمات .

**ب -مفهوم اتصال الأزمة:** هي "العملية القائمة على خطط موضوعة مسبقا من اجل التعامل مع ظروف الأزمة، حيث تشتمل أنشطة فنية ومنطقية لتوفير الاتصالات اللازمة لإدارة الأزمة أثناء وقوعها، حيث تستطيع هذه الخطط المعدة قبل وقوع الأزمة، رفع مقدرة المنظمة بدرجة عالية في عملية تقديم المعلومات المطلوبة للجماهير أثناء وقوع الأزمة بسرعة ودقة وبالتالي سينعكس هذا إيجابا على سمعة وصورة المنظمة أمام جماهيرها المعنية." حسب "مارا"، ويعرف "ميشال أورغرزيك" و"جون ميشال قيليري"، اتصال الأزمة بأنه :" مجموع تحاليل، مفاهيم، مبادئ، وطرق عمل، تطبق بصفة دقيقة على حالات خاصة تتوقف على نوعية الأزمات، حيث تجد هذه التحاليل والمفاهيم والمبادئ وطرق العمل وجودها أساسا انطلاقا من حقل العلوم الإنسانية المختلفة والمتداخلة في آن واحد كالأنتربولوجيا، علم الاجتماع، علم النفس وأيضا مجال الاستعجالات الطبية ... حيث لا يتحدد هذا الحقل بعدد ساعات أو أيام اجتياح الأزمة، بل تسمح مبادئه وطرقه بتوقع وتحضير الوقاية في المرحلة الإستيباقية ثم محاولة تجنب وقوع أزمات متشابهة في المرحلة البعدية .

ونقصد باتصال الأزمة في هذه الدراسة: تلك العملية التفاعلية الاجتماعية بين المؤسسات ومختلف الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاطاتها- تأخذ بعين الاعتبار العلاقات ومضامين الرسائل المتبادلة- والتي تبدأ قبل الطور الإعلامي الحاد للأزمة وتتواصل بعد نهايته، بهدف تسهيل تسيير الأزمة للأطراف المتدخلة للحد من الخسائر المادية والبشرية في حالة وقوع أزمات.

**3-سيرورة اتصال الأزمات**

سنعتمد أساسا في التعريف بدور الاتصال في إدارة الأزمات، على النموذج المقترح من طرف "Randolph Barker"و" Horsley Suzanne" سنة 2002، بحيث ستحلل

هذه العملية الاتصالية التفاعلية وفق التسلسل الزمني التالي: (أنظر المخطط رقم 1) .

-**اتصال المبادرة (communication proactive)**

يقابله أو يناسبه المراحل الثلاثة الأولى لنموذج "هورسلي وباركر": جهود العلاقات العامة المتواصلة/ تحديد وتحضير الأزمات الكامنة/ التدريب والتمارين الداخلية.

الاتصال التفاعلي"communication réactive"

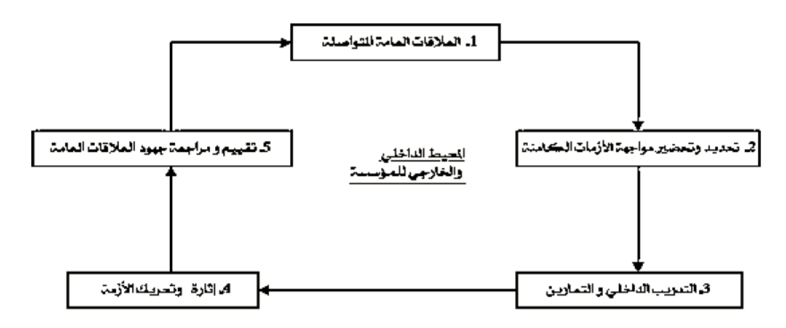
يقابله الاتصال المعتمد أثناء الأزمة كما ذكرنا سابقا.

**اتصال ما بعد الأزمة** "communication post-crise"

والذي يحدث بعد نهاية الأزمة ويقابله طور التقييم والمراجعة لجهود العلاقات العامة المقترح من طرف "هورسلي وباركر."

-**قبل الأزمة: اتصال المبادرة** (La communication proactive)

لا نتتبع في هذا العرض التسلسل الزمني المقترح في نموذج "هورسلي وباركر" على اعتبار أن طور التدريب يمثل جزءا من طور التحديد والتحضير للأزمة، حيث سنرى في هذا الجزء، كيف يحضر لاتصال الأزمة في المؤسسات المهددة بالأخطار وكيف أن التحضير ضروري لنجاح عملية اتصال الأزمة وذلك قبل التعرف على اتصال ما قبل الأزمة وعلاقاته بالاتصال الذي تناور به المؤسسة أثناء الأزمة.




المخطط رقم 01: نموذج هورسلي وباركر لسيرورة اتصال الأزمة

**أ- تحضير اتصال الأزمة**

إن تحضير اتصال الأزمة رغم أن هذه الأخيرة تعرف على أنها حدث غير منتظر يمكن أن يظهر على أنه عمل غير منسجم أو غير منسق، وكما ذكرنا سابقا، فالكارثة

مرتبطة بنشاطات المؤسسة المهددة بالأخطار الصناعية، حيث لا يمكن لهذه الأخيرة معرفة أين ومتى ستباغتها الأزمة .

وإضافة إلى الوقاية من الخطر، فإن:" إعداد وإنجاز مخطط الاتصال الذي يحدد إطار منظما أو منسقا لمتطلبات الاتصال". حيث يمكننا إضافة متطلبات أخرى كالتحضير المسبق للرسائل وتكوين المعنيين على الخطابات الإعلامية.

كما أن تحضير اتصال الأزمة يعني حسب "ويليامس وأولانيرون": "الاستعداد لمواجهة عدم التأكد (incertain) والتغيرات التي تولدها الأزمة".وهذا ليكون الرد على أحسن حال. ولقد اقترحت في هذا الإطار "جوديتهوفمان" تطبيق إستراتيجية ((p4 لاتصال فعال في مواجهة الأزمة يقوم على: الوقاية (prevent)، التخطيط (plan)، التحضير (prepare) والتدريب (practice). ويعني ذلك حسب "هوفمان" توقع الإختلالات ونقاط ضعف المؤسسة الممكنة التي يمكن أن تؤدي إلى أزمات معينة وذلك بتشكيل وجعل موضع تنفيذ مخطط اتصال يفصل:

الإجراءات الأولية التي تطبق في حالة وقوع حادث ما .

توقع الأسئلة التي يمكن أن تطرح من طرف وسائل الإعلام أو مختلف شركاء المؤسسة وتصور الإجابات عنها.

القيام بانتظام، بتدريبات افتراضية (simulations) لأزمة ما.

وتقام كل مرحلة من مراحل تحضير اتصال الأزمة عن طريق ما يسمى العصف الذهني(12) (brainstorming).

إن مخطط اتصال الأزمة الذي يجب أن يكون مرناً، يتموضع في التراث المعرفي لهذا الحقل، كقاعدة معدة سلفا لأية عملية من اتصال الأزمة كما أشار إلى ذلك،"ليبيارت"، "قابي""هورسلي وباركر"، لأنه يتيح رد فعل سريع، يقلص ويحد من الخسائر التي يسببها الحادث وذلك بتزويد المؤسسة بالمعلومات الضرورية عن الأشخاص والمنظمات التي يمكن الاتصال بها مباشرة في حالة وقوع الأزمة وبالتالي السبق في التصريح المباشر من طرف المؤسسة، لأن أي تأخر في عملية

الاتصال، سيفسر بعدم اكتراثها واهتمامها بالأزمة ويظهرها بالتالي كمؤسسة غير مسؤولة اجتماعيا خصوصا.

تبقى مختلف المقالات المهتمة بتحضير الأزمة نمطية، لكنها في الوقت ذاته، تفتح فضاءات واسعة لمهنيي المجال، كما أن هذا الشغف الأدبي بالموضوع تظهر شرعيته، بما أن الدراسات الإمبريقية التي دارت حول الضغط، العلاقات الشخصية والاتصال في حالة الأزمة، أثبتت أهمية وضرورة التدريب والتحضير قبل الأزمة، حيث يرى " كارل ويك" أن "المجموعات التي لا تكون قادرة على التصرف بسهولة أو ليس لها بنية رسمية أو غير رسمية تسمح لها بردود فعل سريعة، تكون مهيأة وعرضة للضغط." كما أن حالة الضغط هذه، تخل بالعلاقات الشخصية وتصورات البيئة، مما يقود بصفة عامة إلى أخطاء جماعية وتفاقم الأزمة، وقد أشار" كارل ويك" إلى أنه في حالة الضغط، يقوم الأفراد بردود فعل تعود إلى معارفهم الأولية، مما يجعل تكوين وتدريب المستخدمين المسيرين لاتصال الأزمة ضروريا لتجنب أي انحراف، يمكن أن يؤول من طرف وسائل الإعلام كإنكار للأزمة أو نقص في مراعاة واحترام الضحايا وعائلاتهم كما أن إعداد مخطط الاتصال وتحضير حوامله (قنواته)، يضفي إطارا رسميا يسمح برد فعل سريع في حالة الأزمة، لأنه يحتوي أساسا مختلف المعلومات عن الأشخاص الذين يمكن الاتصال بهم في حالة طارئة (الوالي، المحافظ، وحدة الدفاع والحماية المدنية)...، وكذا الإشارات المرسلة، التعليمات الواجب توزيعها، إعداد الخط الهاتفي الأخضر...، حيث يستطيع كل عضو من فريق تسيير الأزمة، التعرف على دوره والمهمات المحددة التي يساهم في إنجازها.

ويجب أن يقام التحضير لمواجهة الأزمة بالتنسيق مع الجماعات المحلية، الذين يمثلون السلطة الشرعية الوحيدة لتوزيع "إشارة الخطر". ونخلص في الأخير إلى أن العلاقات والاتصال ما قبل الأزمة، لها دور كبير في نجاح اتصال الأزمة الشامل.

**ب-اتصال ما قبل الأزمة**

تكنى هذه المرحلة "اتصال ما قبل الأزمة" بعدة أسماء منها :"اتصال الخطر" أو "الاتصال البيئي" أو "اتصال المحيط"، حيث يعرفه مجلس البحث الفرنسي على أنه:

"عملية تفاعلية يتم من خلالها تبادل المعلومة والرأي بين الأفراد، المجموعات والمؤسسات وهذا يتضـمن رسائل متعددة حول طبيعة الخطر ولكن رسائل أخرى - ليس فقط حول الخطـر- تعـبر عـن الاضـطراب والآراء أو ردود الفعل حول المعلومة المتعلقة بالخطر أو حول الإدارة المؤسسـاتية والشرعيـة (القانونيـة) للخطر". ويتعلق الأمر إذا بعملية أو سيرورة كما عرفناها في مقدمـة المبحـث، ومـما يلاحـظ أنهـا لم يـتم إدماجها وضمها لسيرورة اتصال الأزمة إلا حديثا في أدبيات الحقل.

فكما أوضح "وليامس وأولانيرون" في مقال تحت عنوان "وظيفة إعداد مخطط الأزمـة: عنـاصر اتصـال الخطر الممهدة لتطبيق اتصال الأزمة"، إلى أن المدرستين (اتصال الخطر/ اتصال الأزمة) تكونان قـد طورتـا معا وبسطتا الواحدة مع الأخرى استراتيجيات اتصال أحيانا متناقضة، لكن يبقى وأن دمج اتصال الخطـر ضمن سيرورة اتصال الأزمة، يسمح بتنسيق المعلومات المرسلة أو المنقولة قبل وأثنـاء الأزمـة وهـذا كلـه نحو بناء وتشييد علاقة ثقة بين المؤسسة ومحيطها، بالرغم من أن هذا الجانب الأخير من اتصـال الخطـر يبقى جديدا نسبيا .

وقد أوضح " Lynn Frewer" من جهته، بأن سنوات السبعينات كانـت البدايـة لجهـود اتصـال الخطـر التي كان هدفها إلحاق وجهة نظر الجمهور حول تقبل خطر ما، مع وجهات نظر خـبراء في هـذا المجـال ولم تفضي هذه الاستراتيجيات إلا، إلى نقص ثقة الجمهور في المنظمات الموزعة للمعلومـات حـول الخطـر (المؤسسات، الجماعات)... .

وهذا ما جعل الباحثين المهتمين بهذا النقص في الثقة ولأسباب تتعلق بمحاولة علاجه، يفتحون المجـال من جهتهم لإستراتيجيات جديدة تقوم على المكونات الأساسية التالية:

- إدراك الخطر.
- الثقة والمصداقية.
- الشك والتعقيد.

**1- إدراك الخطر**

يعتبر عنصر إدراك الخطر معقدا جدا، حيث كان موضوعا لدراسات في حقول متعددة كالعلوم، التسيير، علم النفس، فقد عرفه "Marion Brasseur" على أنه: " عملية ذهنية يعي من خلالها الفرد أنه في بيئة مهددة بالخطر، حيث يؤول ذلك بكيفية، لها علاقة وطيدة بمرجعيته" .

وقد تناولت العديد من الدراسات المهتمة بإدراك الأفراد والجماعات للخطر عن طريق متغيرات اجتماعية: الجنس، السن، الحالة المهنية، مكان الإقامة.

إن الإعلام والمعلومة بصفة عامة لا يؤسسان لتفسير نهائي وشامل للخطر فالثقافة والقيم والتخصصات أو المسؤوليات ومصلحة كل فرد في تفسير الخطر، هي متغيرات مهمة أكثر من المعطيات التقنية. وتبرز أهمية "اتصال ما قبل الأزمة " بفضل التأثير القوي لوسائل الإعلام على إدراك الجمهور للخطر، ومن مصلحة المؤسسة المهددة بالخطر تقديم معلومات عن الخطر إلى وسائل الإعلام في الحالات العادية أي خارج الأزمة من جهة وقيامها بصفة مباشرة بتزويد الأفراد بمعلومات تسمح بفهم الخطر بطريقة فعالة من جهة أخرى، تجعلهم يكتسبون في آن واحد ثقافة الأمان والخطر.

وترتكز عملية الاتصال حول الخطر على فتح الحوار وقنواته بينها وبين مختلف الأطراف المؤثرة والمتأثرة به، فالمؤسسات المهددة بالخطر، تشارك في البناء الاجتماعي والمعرفي لمحيطها. ويظهر اتصال الخطر فعالا حسب تقرير "مجلس البحث الفرنسي" لأنه "يحسن مستوى فهم الإشكاليات المطروحة والإجراءات المناسبة كما يرضي ويقنع الأفراد المعنيين، كونه يقوم بإعلامهم بشكل صحيح وذلك طبعا في حدود المعارف المهيأة والمتوفرة" .

**2-الثقة والمصداقية**

إن المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة المهددة بالأخطار أو الجماعات المحلية، لا يتم تقبلها بالضرورة من طرف الجماهير، فحسب دراسة أقيمت على وحدة سكنية "فرانكو بلجيكية"، من قبل "Carlé Benny" وزملائه، فإن معظم الأشخاص يعتقدون بأن هذه المؤسسات لا تقول الحقيقة بشأن الخطر. وهذا يعني "نقص الثقة" اتجاه

إجراءات الحماية والمعلومات المتوفرة حول الخطر التي تقدمها السلطات المؤهلة لتسيير الخطر (الدولة أو المؤسسة) ، هذا يجعل الثقة والمصداقية التي يتمتع بها المرسل أو القائم بالاتصال حسب "Lynn Frewer" ضرورية في ظروف لا يملك فيها الأفراد القدرة الكبيرة على التحكم في الخطر .

يوضح "Vincent covello" المختص في اتصال الخطر بأن الهدف الأول من هذه العملية هو بناء الثقة والمصداقية ويتحقق ذلك بأربعة خصائص من طرف مصدر الخطر والسلطات المؤهلة والمخولة لمواجهته وهي:

معرفة الغير اجتماعيا، الكفاءة والخبرة، النزاهة والشفافية، الإتقان والوفاء .

ومن الضروري تبني إستراتيجيات الإصغاء، الأبواب المفتوحة، تقسيم السلطات. وهذا لتأسيس علاقات الثقة بين الجمهور ووسائل الإعلام ومصدر الخطر وتكتسب هذه الثقة والمصداقية عن طريق تبادل الأفكار والمشاعر والاهتمامات بين مختلف الفاعلين على المدى الطويل وتسمح بتجنب اتساع الأزمة، هذا ما يؤكده ما جرى في أحداث القطب الكيماوي ل"تولوز" (سبتمبر2001)، أين أجمع مختلف الفاعلين (المديريات العامة لمؤسسات القطب الكيماوي...) بأن:" ضعف الاتصال بوسائل الإعلام قبل الكارثة شكل عاملا أثر سلبا على تسيير الأزمة موسعا كذلك الضعف في الرسائل المستقبلة .

3- **الشك والتعقيد**

إن النقص العام في ثقة الجمهور اتجاه السلطات والمؤسسات المهددة بالأخطار، نتج على الخصوص من المختصين في تطبيق اتصال الخطر والخبراء العلميين، الذين يعتبرون أن الجمهور له ضعف في فهم عدم اليقين والتعقد العلميين والذي تعرفه "دنيس هيلان" على أساس عدم قدرة العلماء في حل أو توضيح أسباب مشاكل عرضية ممكنة. ويبرر هذا الخطأ في الحكم بتخوف المجلس العلمي من أن نقص الثقة في العلم والخوف من الرسائل التي تحمل مضمونا غير متأكد منه، سيكون أقل استقبالا .

وزيادة على ذلك، فإن الاتصال حول ما لم يتم "التأكد منه "يزيد من الثقة اتجاه القائمين بالاتصال، كما يسمح أيضا بخفض إدراك الخطر لدى الأفراد الذين تعرضوا له. والعكس من ذلك بالنسبة للأفراد الذين لم يتعرضوا للخطر .

يوجد عدة استراتيجيات اتصال تسمح للجمهور غير العلمي بفهم التعقد وعدم اليقين واحتمال مصادفة الخطر، حيث اقترح "وليامس وأولانيرون" رسائل مختلفة الشكل، ترتكز على مقارنات مع أنواع أخرى من الخطر، حيث تسمح هذه المقارنات للجمهور المتخوف من الخطر أو المتعرض له، بفهم كيف أن المؤسسة التي تشكل نشاطاتها خطرا، تقر بوجود الخطر، إلا أنه ضعيف وهذا ما يزيد من التفاعلات بين المؤسسة وجماهيرها المعنية .

يسمح اتصال ما قبل الأزمة بقياس علاقات المؤسسة ومحيطها، حيث تصبح المعلومات الموزعة حول طبيعة وأسباب الحادث أثناء وقوع الأزمة، مفهومة واضحة بفضل استعمال مفاهيم مشتركة من جهة، كما تتدنى وتضعف مظاهر الحيطة والحذر من الأقوال والمشاعر التي تعبر عنها المؤسسة في شكل رسائل مكتوبة أو شفهية أو رمزية من جهة أخرى، مما يجعل اتصال الخطر يتبوأ مكانة هامة في سيرورة اتصال الأزمة.

2-**أثناء الأزمة: الاتصال التفاعلي**

يعتبر الاتصال أثناء الأزمة عامل تنسيق مهم، يسمح بالحد من نطاق ومدة الأزمة كما يمكن للتصورات القائمة حول الأزمة والمعلومات المقدمة حولها أن تزيد من تفاقمها، حيث تنتشر الخرافات والإنذارات الكاذبة والإشاعات.

يمر تنظيم اتصال الأزمة التفاعلي ميدانيا من خلال " خلية الأزمة " كأول رمز يميز تسيير الأزمة وكذا عن طريق مواصلة واستمرار العلاقات المبنية قبل الأزمة كمحرك حقيقي للتنسيق والربط أثناء الأزمة.

**أ- خلية الأزمة**

يتم تأسيس هذه الخلية سلفا ضمن مخطط اتصال الأزمة، ليس لغاية الاتصال فقط ولكن بهدف" القيام في آن واحد وبكيفية منسقة بعمل اتخاذ القرار وعمل

الإجراءات المناسبة لتنفيذه على جبهات متعددة، التسيير اللوجستيكي والتقني للحدث، وتسيير الاتصال على جميع مستوياته، الداخلي والخارجي، أين يعتبر ذلك مهما جدا".

وفيما يخص الاتصال، فإن أعضاء خلية الأزمة الذين يقتصر عددهم على 15 شخصا، يجب عليهم قبل كل شيء إحكام وضبط مخطط اتصال الأزمة والذي رغم أنه عامل ضروري في نجاح تسيير الأزمة، لا يمكنه توقع جميع حالات الأزمة وردود الفعل اتجاهها، حيث غالبا ما يهجر، لكن الأفكار والتدريبات التي يثيرها عندما يتم إعداده سلفا، تسمح بمعالجة وتوزيع سريعين للمعلومة وتفاعل مهم جدا.

ومع أنها ضرورية لأي تنظيم عادي، تشكل التفاعلية في مجال الاتصال ضمن المؤسسات المهددة بالأخطار الصناعية، حاجة جوهرية في تسيير الأزمة وذلك بالنظر إلى رهانات وتحديات الوضع التي تتجاوز بصورة كبيرة، مصالح المؤسسة أو المنظمة بصفة عامة .

يجب على أعضاء خلية الأزمة من: منشط، خبراء (قانون، بيئة...)، مسؤول اتصال ناطق رسمي، أن يقوموا بمراجعة يومية لوسائل الاتصال التي هم بحاجة إليها في تسيير الأزمة، حيث من الممكن جدا أن تتعرض خطوط المؤسسة الهاتفية إلى التلف أثناء حادث ما أو إلى تشبع في المكالمات نتيجة الطلب المتزايد وفي نفس الوقت للمعلومات من طرف عائلات الضحايا، وسائل الإعلام وغيرها من جماهير المؤسسة مما يعرض شبكة الاتصال كلها للخطروفي هذا السياق، فإن وظيفة الاتصال التي تقوم بها خلية الأزمة، ستتداخل سريعا مع وظائف أخرى على غرار التسيير اللوجيستيكي للأزمة، مخططات التدخل التي تصف معايير وشروط وكيفيات الإخلاء، مخططات لإعلام السكان وشبكات الاتصال الأخرى المتوفرة، كما تضطلع خلية الأزمة بمهمة أخرى تتعلق بمادة الاتصال وهي المعالجة الإعلامية للمعلومة فسرعة توزيع المعلومة وشغف وسائل الإعلام بها، حيث تمثل الأزمة فرصة سانحة لمؤسسات الإعلام، يمكن أن تقود سريعا إلى تضخيم معلوماتي (إعلامي) حول الخسائر أو الأسباب الحقيقية للأزمة، يزيد من تفاقمها هي الأخرى ومعرضا كافة الجهود

المبذولة إلى الفشل. ويترجم شغف وسائل الإعلام بالكارثة والأحاسيس الفريدة من نوعها التي تولدها عن طريق توزيع سريع للمعلومة، يتميز غالبا بالتهويل وخلق رمز أو شخصية الأزمة والذي قد يكون كبش فدائها، مع معالجة بسيطة للحدث.

ومع أن خلية الأزمة تبقى من المواضيع الكبرى للكتب المرشدة لكيفية تسيير الأزمة المخصصة لرجال ميدان اتصال الأزمة، فإنها لم تنل مثل هذا الحماس في التراث العلمي، أين يتضمن الاتصال التفاعلي للأزمة أساسا تبني إستراتيجية مناسبة- كما رأينا ذلك في مبحث إستراتيجيات اتصال الأزمة - ومواصلة عملية اتصال الأزمة كعامل جوهري في التنسيق والرباط الاجتماعي.

**ب- التنسيق والرباط الاجتماعي في أثناء الأزمة: الاتصال المفتوح**

يشارك الاتصال أثناء الأزمة كما أشار "Sellnow Timothy Matthew Seeger" في مقالاتهما العديدة حول اتصال الأزمة، في "تنظيم وتناسق الموارد من عتاد (أجهزة)، مستخدمين ومعلومات"، فهو يسمح أساسا بتنظيم وتنسيق الإجراءات والعلاقات التي أشار إليها اتصال ما قبل الأزمة والتي تتيح "بناء جماعي لمفهوم مشترك ومقبول للحالة"، كما يسهل من جهته استخدام مفاهيم مفتاحية، مفردات متطابقة، يتجنب من خلالها سوء الفهم أثناء الأزمة . ولا يمكن اكتساب هذا التنسيق والتنظيم بسهولة أثناء الطور الحاد للأزمة (إحصاء الخسائر والضحايا تنظيم الإسعافات، الإعلام...)، كون أن الأزمة تزعزع البنيات المعتادة، حيث تتجه إلى تغيير العلاقات الشخصية والعلاقات التنظيمية الداخلية بجعلها أكثر تحجرا .

وكما أوضح "Paul Shrivastava" وآخرون، فإن معظم الإجابات وردود الفعل اتجاه الأزمة، تتم ضمن مناخ يسوده ضغط دائم ومستمر راجع أساسا إلى:

-سرعة رد الفعل الواجبة اتجاه المعلومات الخلافية وغير المناسبة، المنتشرة هي الأخرى بسرعة ومنها الإشاعات على الخصوص.

-بيئة أو محيط مضطرب، متأثر ومشحون.

-انشقاق النظام الاجتماعي الذي يواجه الأزمة .

لقد قاد نقص التفاعلات والاتصالات في العديد من الكوارث إلى توسيع مشاعر الذعر والخوف لدى الأفراد المتأثرين بها سواءا كانوا موظفين، سكانا مجاورين أو الجمهور الواسع، كما أن الاتصال بالمشاركة والدعم الاجتماعي من طرف المؤسسة المتسببة في الكارثة، السلطات المحلية أو منظمات اجتماعية أخرى، تظهر كعوامل حاسمة في نجاح تسيير الأزمة .

يوصي العديد من الباحثين، مهنيي اتصال الأزمة، بضمان حضورهم في كل الأوقات عبر وسائل الإعلام إلى غاية نهاية الأزمة، ورغم ذلك يبقى التوزيع الدائم للمعلومات في شكل مراسلات أو نشرات تقنية عامة من طرف هؤلاء (القائمون بالاتصال) غير كافي لبناء اتصال تفاعلي فعال يكون هدفه الأول: التأثير الضمني أو الداخلي للحد من الأزمة، لأن هذه التقارير التقنية، لا تسمح بالتبادل انطلاقا من جهة على أنه يوجد القليل من الأشخاص، عدا الخبراء المؤهلين لفهمها، كما لا تسمح بأي تبادل اتصالي من جهة أخرى .وتشكل معرفة الغير وإنسانية المؤسسة خاصيتين أساسيتين لحفظ وبقاء العلاقات وحل الأزمة حسب " هورسلي وباركر" وفي هذا يصوغ"Didier Heiderich" هذا المثال الذي ينقل فيه تصريح "Thierry Desmarets" المدير العام لمجمع "Total Finaelf" عقب انفجار مصنع AZF بتولوز سنة 2001 الذي يدرج في إطار إستراتجيات الدعم الاجتماعي للمؤسسة ويظهر التعاون القوي من جانب المؤسسة المسببة للحادث، من خلال حديثه التالي : "يشكل هذا الانفجار مأساة رهيبة ........رؤية الموقع مخربا هي رؤية مشوهة، كرؤية شيء قبيح جدا..... يتجه تفكيري لأول وهلة إلى كل الضحايا وعائلات وكذا أهالي تولوز الذين مستهم الفاجعة ..... وسيبذل المجمع كل الوسائل الممكنة ليظهر تضامنه مع عائلات الضحايا وسكان تولوز الذين مستهم الكارثة ........لقد كان الانفجار رهيبا وحتى الساعة التي نحدثكم فيها فإن الحصيلة المحتملة ثقيلة ولم يفصل فيها بعد......لا ننسى أن نعبر عن عميق عرفاننا لفرق الإنقاذ، الإسعاف والتدخل الذين تحركوا بسرعة لأداء واجبهم بكفاءة كبيرة جدا........لا نعرف بعد الأسباب الحقيقة وراء الانفجار وقد انطلقت التحقيقات في حينها كما عين المجمع -

وبالتوازي- لجنة تحقيق".ونخلص في الأخير أن التعاون والحفاظ على الربـاط الاجتماعـي بـين مختلف الفاعلين في الأزمة (المتسبب، الضحايا، السلطات)... يولد اتصال مفتوحا، يسمح أيضـا بزيادة التفاعل والتنسيق مشكلا اتصالا فعالا يحقـق غايـة تسـهيل تسـيير الأزمـة والحـد مـن خسائرها.

3-**بعد الأزمة: اتصال ما بعد الأزمة**

بعد نهاية الاهتمام الإعلامي بالحدث، فإن كل الفاعلين في الأزمة يشرعون في طي صـفحتها ومن جهته فإن التراث المعرفي لاتصال الأزمة اهتم أكثر بالقيادة اللازمة أثنـاء الطـور الإعلامـي النقدي بالمقارنة مع النتائج العلاقاتيـة والاتصـالية التـي تنتجهـا الأزمـة، فـإن بعـض البـاحثين لاسيما المتمرسين منهم، أشاروا إلى أهمية اتصال مـا بعـد الأزمـة والـذي يتعلـق أساسـا، ببقـاء المؤسسة يقظة وهي تدخل في آن واحد طور "الالتئام والاحتراف" وهو مـا يسـميه "هورسـلي وباركر"في نموذجهما الموضح سابقا "تقييم ومراجعة جهود الاتصال" ومباشرة عقب الأزمة، أين تهدأ وسائل الإعلام، تبقي اليقظة واجبة لتفادي حدوث حادث آخر نتيجـة هشاشـة المنشـآت أو لأخطاء بشرية أو استغلال فرصة إعلاميـة متـأخرة مثـل "إباحـة متـأخرة لأسرار مـن طـرف متحدث رئيسي أو إصدار حكم قضائي بعد عدة سـنوات، الـذكرى السـنوية للأزمـة أو الكارثـة التي تفتح أفقا لحصيلة جديدة أو حادث مشابه تعرضت له مؤسسة أخرى"، لكن يبقـى أنـه من الصعب إدراك النهاية الإعلامية للأزمة.

**أ- طور التقييم والمراجعة: (اتصال ما بعد الأزمة) .**

رغم أنه يكون من المؤلم استخلاص الدروس من الأزمة، فإن اتصـال الأزمـة كـأي إجـراء يقـام في إطـار تسيير الأزمة، يجب أن يكون موضوعا للتقييم، لاسـيما في المؤسسـات المهـددة بالأخطـار الصـناعية التـي تتموضع اليوم في خانة المؤسسات ذات الثقافة الأمنية، أيـن يسـمح التقيـيم والتـدريب التنظيمـي عـلى مواجهة الحوادث بتحسن نظام الأمن، حيث يحظـى هـذا الطـور بنصـيب مهـم جـدا في حلقـة الوقايـة وتسيير الأزمة .

إن العودة إلى تقييم تجربة المؤسسة في تسيير الأزمة يسمح بتحليل نقاط الضعف وعجز ميدان الاتصال وتوزيع المعلومات قبل، أثناء وبعد الأزمة والقيام عند الحاجة بتحسينات لمخطط الاتصال.

إن تقييم تأثير الأزمة وخاصة تأثير إجراءات اتصال الأزمة على العلاقات التنظيمية المتبادلة، يبقى غير دقيق نسبيا بالنظر إلى أن تقييم تجربة المؤسسة في مواجهة الأزمة، يضطلع بها أعضاء خلية الأزمة مع إضافة منشط حيادي وذلك انطلاقا من محصلة مقالات وسائل الإعلام وجدول المؤشرات ( tableau de bord) التي أخذت أثناء الأزمة ويمكن أن نلاحظ بوضوح أن الأطراف المؤثرة والمتأثرة (الجماعات المحلية، وسائل الإعلام، ...) لا تشارك في تقييم متقاطع للتجربة، حيث يسمح تبادل الأفكار والتجارب والملاحظات، إثراء الاقتراحات المحسنة لمخطط اتصال الأزمة، حيث تعكف كل مؤسسة بنفسها على القيام بتقييمها الخاص.

**ب- طور الالتئام: Phase de cicatrisation**

يشارك طور الالتئام أساسا في بناء ذاكرة المجموعة، بحيث يتضمن بصفة أساسية تسيير ما بعد الصدمة أي تسيير عواقب الأزمة، حيث جاء في التقرير الاجتماعي والبيئي لمجمع "Total"سنة 2003 أن" أعراض الضغط الملازمة لما بعد الصدمة المرتكزة على تكرار وانبعاث وتجدد الحدث والذي تتأخر بدايته أحيانا إلى ستة أشهر بعد الحدث المسبب، يمكن أن يجر إلى تغيير أو إفساد مستمر للتوازن النفسي ونوعية حياة الأفراد الذين كانوا ضحايا الحدث، هذا ما يجعل مواجهة هذه الأعراض يتطلب مقاربة إستشرافية (إستباقية) وخاصة" .

وفي مصنع AZF، فإن مجموع المستخدمين، كانوا متحدين إلى غاية شهر جانفي أي بعد أربعة أشهر من الكارثة، أين "حدث طور انحطاط مجموع المستخدمين، المرتبط بمؤشر ما بعد الصدمة والهجومات المتكررة لوسائل الإعلام والتي سوف تترجم إلى إرهاق معنوي كبير جدا" .

وأوصى "كارل ويك" أيضا باتصال ديمقراطي قائم على المشاركة ووجها لوجه في المؤسسات المهددة بالأخطار وذلك لمواجهة جماعية للأزمة وما بعدها ويجعل هذا

النوع من الاتصال تأسيس وبناء الثقة بين أعضاء المؤسسة يتم بسـهولة كبـيرة وهـذا الـدعم والتفـاعلات تبقى ملحة في اتصال ما بعد الأزمة .ويمكن أن نرى فيه مساهمة أساسية في مهمة إحياء الذكرى السنوية لمرور الكارثة، كرمز للالتئام حيث تتعدد عند اقتراب موعدها التـداخلات الإعلاميـة للممثلـين السياسـيين وعائلات الضحايا ومسيري المؤسسات المتسببة في الكارثة .وزيادة على تقديم الحصـيلة المطلوبـة في هـذا التاريخ، فإن تكريم وتعويض الضحايا وتشجيع الأفراد الـذين شـاركوا في الإنقـاذ يفـرض نفسـه في عمليـة اتصال الأزمة.

ويظهر الاحتفال بالذكرى السنوية لمرور الكارثة، في ذروة مرحلة الالتئام، لأنه يسعى لتضـميد الجـراح وإزالة التوترات من جهة وفي اتجاه الكشـف عـن الأسـباب والمسـؤولين عـن الأزمـة أو الكارثـة وبـالرغم بالاتصال ما بعد الأزمة يتمثل في مرحلة الالتئام بواسطة خطابات التكريم المعنوي والتعويضـات الماديـة، إلا أنه يبقى مهملا من طرف عائلات الضحايا أو المنكوبين.

وتمثل حالة AZF تمثيلا واقعيا واسعا للتوترات التي تسببها الأزمة، فقد قدم الاحتفال بالذكرى الثانيـة للانفجار حصيلة: "... 10000 طلب خبرة طبية شرعية هي في طريقهـا للمعالجـة، أضـف إلى ذلـك توسـع الكارثة ... كما أحصى الصندوق الأولي لتأمينات المرضى سنتين بعد الحادث 5732 ضحية مـن أصـل 6677 خبرة طبية"ويظهر طور الالتئام من هذه الأزمة طويلا، بالنظر إلى "الأسباب الحقيقية للحادث، تثير اليـوم أيضا، إشكاليات وتساؤلات عديدة".وبالتوازي مع هذه التساؤلات حول الحادث، فإن التدخلات الإعلامية لـرئيس بلديـة المدينـة والـرئيس المـدير العـام ل Total finaelfقوبلـت بالانتقـادات الكـبرى مـن طـرف الجمعيات المنكوبة ووسائل الإعلام أساسا التي لم تلـق اهتمامـا كبـيرا، ولا تكريمـا بسـبب اهتمامهـا أكـثر بالمنكوبين .ورغم إهماله في غالب الأحيان، فإن اتصال ما بعد الأزمة، له موقعه في سيرورة اتصال الأزمـة، لأن غيابه ينذر بظهور أزمة إعلامية محققة، كما أن هشاشة الوضعية النفسية لشهود عيان الكارثة، يمكن أن يكون مصدرا لحادث جديد ومشاكل نفسية مستمرة

## الفصل السابع عشر

## الحد من أخطار الكوارث

تشير المعلومات الموثقة الواردة في التقارير الوطنية والإقليمية المرحلية المتعلقة بتنفيذ إطار عمل هيوغو إلى أن بعض البلدان والجهات الأخرى المعنية أحرزت تقدماً في الحد من أخطار الكوارث على الصعيد المحلي والوطني والإقليمي والعالمي، وذلك منذ اعتماد إطار عمل هيوغو في عام 2005، مما أسهم في الحد من خطر حدوث الوفاة في حالات بعض المخاطر[1]. والحد من مخاطر الكوارث استثمار فعال من حيث التكلفة في منع وقوع خسائر في المستقبل. فالإدارة الفعالة لمخاطر الكوارث تساهم في تحقيق التنمية المستدامة. وقد عززت البلدان قدراتها في مجال إدارة مخاطر الكوارث. ولا تزال بعض الآليات الدولية لإسداء المشورة الاستراتيجية والتنسيق وإقامة الشراكات من أجل الحد من مخاطر الكوارث، كالمنتدى العالمي للحد من أخطار الكوارث والمنتديات الإقليمية المعنية بالحد من أخطار الكوارث، وكذلك المحافل الدولية والإقليمية الأخرى ذات الصلة للتعاون فعالة في تطوير السياسات والاستراتيجيات والنهوض بالمعرفة والتعلم المتبادل. وعموماً، كان إطار عمل هيوغو أداة هامة لرفع مستوى الوعي لدى عامة الناس والمؤسسات، مما يساعد على إيجاد الالتزام السياسي وتركيز وتحفيز الأعمال التي تقوم بها مجموعة واسعة من الجهات المعنية على جميع المستويات.

غير أن الكوارث ظلت خلال العقد نفسه إحداث خسائر فادحة، ونتيجة لذلك تأثر رفاه وسلامة الأشخاص والمجتمعات والبلدان ككل. فقد لقي أكثر من 700 000 شخص حتفهم وأصيب أكثر من 1.4 مليون شخص وتشرَّد نحو 23 مليون شخص من جراء الكوارث. وبشكل عام، تضرر أكثر من 1.5 بليون شخص من الكوارث بطرق

---

([1])يُعرَّف الخطر في إطار عمل هيوغو بأنه: "حدث أو ظاهرة مادية أو نشاط بشري يمكن أن يكون مضراً وأن يؤدي إلى خسائر في الأرواح أو إلى الإصابة بجروح، أو إلحاق الضرر بالممتلكات، أو إلى اختلال النشاط الاقتصادي أو الاجتماعي أو إلى تدهور البيئة. ويمكن أن تشمل الأخطار الظروف الكامنة التي قد تمثّل تهديدات مستقبلية ذات مصادر مختلفة: طبيعية (جيولوجية وناجمة عن الرطوبة الجوية وبيولوجية) أو ناتجة عن الأنشطة البشرية (التدهور البيئي والأخطار التكنولوجية)".

شتى. وتضررت النساء والأطفال و [الفئات] الضعيفة أكثر من غيرهم. وزادت الخسائر الاقتصادية الكلية على 1.3 تريليون دولار. وبالإضافة إلى ذلك، شهدت الفترة ما بين عامي 2008 و 2012 تشرد 144 مليون شخص من جراء الكوارث. وتزداد الكوارث التي تتفاقم بفعل تغير المناخ، تواتراً وشدة، مما يعيق بشدة إحراز أي تقدم نحو تحقيق التنمية المستدامة. وتشير الأدلة إلى أن تعرض الأشخاص والممتلكات للخطر في جميع البلدان قد ازداد بوتيرة أسرع من وتيرة تراجع أوجه الضعف[1]، مما قد يؤدي إلى أخطار جديدة وزيادة مطردة في الخسائر الناجمة عن الكوارث وإلى آثار اقتصادية واجتماعية وصحية وثقافية وبيئية كبيرة في الأجل القريب والمتوسط والبعيد، لا سيما على الصعيدين المحلي والمجتمعي. وتؤثر الكوارث الصغيرة المتكررة والبطيئة الظهور بشكل خاص في المجتمعات والأسر المعيشية والمشاريع الصغيرة الحجم والمتوسطة الحجم وتشكل نسبة مئوية عالية من جميع الخسائر. وتواجه جميع البلدان - لا سيما البلدان النامية التي تفوق فيها الخسائر الناجمة عن الوفيات والخسائر الاقتصادية غيرها - مستويات متزايدة من التكاليف المحتملة غير الظاهرة، وتواجه مصاعب في الوفاء الالتزامات المالية وغيرها من الالتزامات.

وثمة حاجة عاجلة وملحة إلى استباق أخطار الكوارث والتخطيط لها والحد منها من أجل حماية أكثر فعالية للناس والمجتمعات والبلدان، ومصادر رزقهم وصحتهم وتراثهم الثقافي وممتلكاتهم الاجتماعية الاقتصادية ونظمهم الإيكولوجية، ومن ثم تعزيز قدرتهم على مواجهة تلك الأخطار. [بشرط الاستشارة]

وينبغي تعزيز العمل للحد من التعرض لأخطار الكوارث والضعف في وجهها وبالتالي منع خلق أخطار كوارث جديدة و[المساءلة] عن نشوء أخطار الكوارث على جميع المستويات. وينبغي تركيز مزيد من العمل المتفاني على عمليات التصدي للأسباب الكامنة للمخاطر، مثل عواقب الفقر وعدم المساواة، وتغير المناخ وتقلباته، غير المخطط لها والتوسع السريع والعشوائي، وسوء إدارة الأراضي، والعوامل التي تساعد

(1)يُعرَّف الضعف في إطار عمل هيوغو بأنه: "الظروف الناتجة عن العوامل أو العمليات المادية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية، التي تزيد من إمكانية تعرّض مجتمع ما لأثر المخاطر".

على اشتدادها مثل التغيير الديموغرافي، وضعف [الحكم]، والسياسات [غير الواعية بالأخطار/غير المطَّلعة تماماً على الأخطار]، وعدم وجود الأنظمة والحوافز لاستثمار القطاع الخاص في مجال الحد من أخطار الكوارث، وسلاسل الإمداد المعقدة، وقلة [ما هو متوافر من/سبل الحصول على] التكنولوجيا، وأوجه الاستخدام غير المستدام للموارد الطبيعية، وتدني أحوال النظم الإيكولوجية، والجوائح والأوبئة، [وحالات الصراع والاحتلال الأجنبي]. وعلاوة على ذلك، من الضروري مواصلة رفع مستوى التأهب والتنسيق [على الصعيد الوطني] لمواجهة الكوارث وإعادة التأهيل وإعادة الإعمار، واغتنام أنشطة الإنعاش وإعادة الإعمار بعد الكوارث من أجل "إعادة البناء بشكل أفضل"، بفضل الدعم المتأتي من تعزيز سبل التعاون الدولي.

ويجب اتباع نهج وقائي أوسع يركز بشكل أكبر على الناس لمواجهة أخطار الكوارث. ويتعين أن تكون ممارسات الحد من أخطار الكوارث مصممة لمواجهة أخطار عديدة وشاملة لقطاعات متعددة وشاملة وميسَّرة ولكي تتسم بالكفاءة والفعالية. ومع الاعتراف بدور الحكومات الرائد والتنظيمي والتنسيقي، ينبغي لها أن تنخرط مع الجهات المعنية ذات الصلة بالموضوع، بما فيها النساء والأطفال والشباب والأشخاص ذوي الإعاقة والفقراء والمهاجرين والسكان الأصليين والمتطوعين وأوساط المهنيين وكبار السن، عند تصميم السياسات والخطط والمعايير وتنفيذها. وينبغي للقطاعين العام والخاص ومنظمات المجتمع المدني، وكذلك الأوساط الأكاديمية والمؤسسات العلمية والبحثية، العمل معاً على نحو أوثق وإيجاد فرص التعاون، وينبغي للشركات أن تجعل أخطار الكوارث ضمن ممارساتها الإدارية. [بشرط الاستشارة]

ولا يزال التعاون على الصعيدين العالمي والإقليمي وعبر الحدود عاملاً محورياً في دعم الدول وسلطاتها الوطنية والمحلية والمجتمعات والشركات في مساعيها الرامية إلى الحد من أخطار الكوارث. والآليات القائمة [تحتاج إلى تعزيز و] [يجب عليها أن تقدِّم/عن طريق تقديم] الدعم الفعال وإعمالها بشكل أفضل. وينبغي توجيه اهتمام ودعم خاصين إلى البلدان النامية، لا سيما أقل البلدان نمواً [الدول الجزرية الصغيرة النامية] والبلدان النامية غير الساحلية وبلدان أفريقيا وكذلك البلدان ذات الدخل

المتوسط، لزيادة [الموارد/القدرات] المحلية من خلال القنوات الثنائية والمتعددة الأطراف، وذلك من أجل ضمان وسائل مستدامة كافية [يمكن التنبؤ بها وإضافية للتنفيذ في مجال بناء القدرات وتقديم المساعدة المالية والتقنية ونقل التكنولوجيا على النحو المتفق عليه بين الأطراف، وفقاً للالتزامات الدولية.

وبشكل عام، قدم إطار عمل هيوغو توجيهات حيوية للحد من أخطار الكوارث وساهم في إحراز التقدم نحو تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية. غير أن تطبيقه أبرز وجود عدد من الثغرات في التصدي لعوامل الخطر الكامنة وفي صياغة الأهداف وتحديد أولويات العمل[1]، وفي الحاجة لتعزيز القدرة على مواجهة الكوارث على جميع المستويات، وفي ضمان الوسائل الكافية للتنفيذ. وهذه الثغرات دليل على ضرورة وضع إطار عملي المنحى يمكن للحكومات والجهات المعنية تطبيقه بطريقة داعمة ومكمِّلة بحيث يساعدها ذلك على وضع اليد على أخطار الكوارث التي يتعين مواجهتها ويُرشد الاستثمار في سبيل تحسين القدرة على مواجهة الكوارث. [بشرط الاستشارة]

وتتيح العمليات الحكومية الدولية [لما بعد عام 2015] المتعلقة بوضع [خطة] [جديدة] للتنمية المستدامة، [بما في ذلك الخطة المستدامة لما بعد عام 2105] وتمويل التنمية وتغير المناخ والحد من مخاطر الكوارث، تتيح للمجتمع الدولي فرصة فريدة لتعزيز التماسك في ما بين جميع السياسات والمؤسسات والأهداف والمؤشرات ونظم القياس للتنفيذ، مع احترام ولايات كل منها ومبادئه وأحكامه [، كتلك الواردة في اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ]. وسيسهم ضمان وجود روابط ذات مصداقية بين هذه العمليات في بناء القدرة على مواجهة الكوارث وتحقيق الهدف العالمي المتمثل في القضاء على الفقر.

ويمثل التصدي لتغير المناخ، باعتباره واحداً من العوامل الكامنة وراء أخطار الكوارث، مع احترام ولاية [مبادئ وأحكام] اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير

---

([1])أولويات إطار عمل هيوغو (2005-2015) هي كما يلي: (1) كفالة أن يكون الحد من مخاطر الكوارث أولوية وطنية ومحلية ذات أساس مؤسسي متين للتنفيذ؛ (2) تحديد أخطار الكوارث وتقييمها ورصدها وتحسين الإنذار المبكر؛ (3) الاستفادة من المعارف والابتكارات والتعليم لبناء ثقافة للسلامة والقدرة على مواجهة الكوارث على جميع المستويات؛ (4) الحد من عوامل الخطر الأساسية؛ (5) تعزيز التأهب للكوارث بغية التصدي لها بفعالية على جميع المستويات.

المناخ[1] في الوقت ذاته، فرصة للحد من أخطار الكوارث بطريقة مجدية ومتماسكة في جميع العمليات الحكومية الدولية المترابطة.

وانطلاقاً من هذا الأساس، وبغية الحد من أخطار الكوارث، يتعين التصدي للتحديات الراهنة والاستعداد للتحديات المقبلة بالتركيز على ما يلي: فهم وتقييم و مراقبة/متابعة] أخطار الكوارث وتبادل تلك المعلومات وكيفية نشوئها؛ وتعزيز [الإدارة] [والتنسيق] بين كافة المؤسسات المعنية [للحد من أخطار الكوارث] والقطاعات، والمشاركة الكاملة والفعالة من جانب أصحاب المصلحة [ذوي الصلة] في عملية صنع القرار على جميع المستويات؛ والاستثمار في بناء المنعة الاقتصادية والاجتماعية والصحية والثقافية والتعليمية للأشخاص والمجتمعات والبلدان والبيئة، وأيضاً من خلال التكنولوجيا والبحوث؛ و[تعزيز/ضمان التغطية الكاملة] لنظم الإنذار المبكر بالأخطار المتعددة والتأهب والتصدي والإنعاش [والإصلاح] وإعادة الإعمار. ولاستكمال العمل والقدرات على الصعيد الوطني، ينبغي تعزيز التعاون الدولي بين الدول المتقدمة والنامية وبين الدول والمنظمات الدولية.

وسينطبق إطار العمل الحالي على الخطر المحدود النطاق والواسع النطاق، المتكرر وغير المتكرر، والكوارث المفاجئة والبطيئة الظهور الناجمة عن الأخطار الطبيعية أو التي من صنع الإنسان، وكذلك الأخطار والمخاطر البيئية والتكنولوجية والبيولوجية ذات الصلة بها. والهدف هو الاسترشاد به في إدارة أخطار الكوارث المتعددة من مجال التنمية على جميع المستويات وكذلك داخل جميع القطاعات وفي ما بينها. [بشرط الاستشارة]

**النتيجة المتوقعة والهدف المنشود**

رغم إحراز بعض التقدم في بناء المنَعة والحد من الخسائر والأضرار، يقتضي الحد من الخسائر، بشكل كبير، العمل بمثابرة وإصرار مع مزيد من التركيز الواضح على الأشخاص وصحتهم ومعيشتهم و [رصد/متابعة] التقدم المحرز. وانطلاقاً من

---

([1])[تظل مسائل تغير المناخ المذكورة في الإطار الحالي ضمن ولاية [مبادئ وأحكام] اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ من اختصاصات الأطراف في الاتفاقية.]

إطـار عمـل هيوغـو، يهـدف هـذا الإطـار إلى تحقيـق النتيجـة التاليـة خـلال الخمسـة عشر عامـاً القادمة:

الحد بشكل كبير من الخسائر الناجمة عن الكـوارث [وأخطارهـا]، في الأرواح وسـبل الـرزق والصـحة والأصول الاقتصادية والمادية والاجتماعية والثقافية والبيئيـة للأشـخاص والأعـمال التجاريـة والمجتمعـات المحلية والبلدان

ويستلزم تحقيق هذه النتيجة الالتزام الوطيد من القادة السياسيين في كـل بلـد ومشـاركتهم على كـل مسـتوى في تنفيـذ إطـار العمـل هـذا ومتابعتـه وفي تهيئـة البيئـة الضروريـة المؤاتيـة والمساعِدة على تنفيذه.

ولتحقيق النتيجة المتوقعة، ينبغي العمل على تحقيق الهدف التالي:

منع نشوء أخطار الكوارث والحد مـن الأخطـار القائمـة عـن طريـق تنفيـذ تـدابير متكاملـة وشـاملة اقتصادية وهيكلية [وغير هيكلية] وقانونية واجتماعية وصحية وثقافيـة وتعليميـة وبيئيـة وتكنولوجيـة وسياسية ومؤسسية تحول دون التعرض للمخاطر والضعف في وجه الكوارث وتحد منهما، وتعزِّز التأهب للتصدي لها والانتعاش منها، ومن ثم تعزِّز القدرة على مواجهتها

ويستلزم السعي لتحقيق هذا الهدف تعزيز القدرة عـلى التنفيـذ وقـدرات البلـدان الناميـة، ولا سيما أقل البلدان نمـواً والـدول الجزريـة الصـغيرة الناميـة والبلـدان الناميـة غـير السـاحلية والبلدان الأفريقية، وكذلك البلدان النامية ذات الدخل المتوسط التي تواجه مصـاعب محـددة، من بينها حشد الدعم عن طريق التعاون الدولي لتوفير وسائل التنفيذ وفقاً لأولوياتها الوطنيـة. [بشرط الاستشارة]

وبغية دعم عملية تقييم التقدم العالمي المحرز نحو تحقيق النتيجة المنشودة والهدف المتـوخى مـن إطار العمل هذا، حُددت سبع غايات عالمية. وستُقاس هذه الغايات على الصـعيد العـالمي [وستُسـتكمل بمؤشرات مناسبة لها.

وتسهم الأهداف والمؤشرات الوطنية أيضاً في تحقيق النتيجـة المنشـودة والهـدف المتـوخى مـن إطـار العمل هذا.

الأهداف العالمية السبعة هي:

(أ)خفض الوفيات الناجمة عن الكوارث بدرجة كبيرة [لكل فرد] بحلول عام 2030 [لتحقيق متوسط أدنى من الوفيات في العالم الناجمة عن الكوارث بين عامي 2020 و 2030 يقل عن متوسط معدل الوفيات بين عامي 2005 و 2015.

(أ)صيغة بديلة - خفض الوفيات الناجمة عن الكوارث بدرجة كبيرة [لكل فرد] بحلول عام 2030[1].

(ب)خفض عدد الأشخاص المتضررين [لكل فرد] على الصعيد العالمي بحلول عام 2030، لتحقيق هذا الهدف، سيكون المتوسط الأدنى من الأشخاص المتضررين من الكوارث بين عامي 2020 و 2030 أقل من متوسط عدد الأشخاص المتضررين بين عامي 2005 و 2015[2].

(ب)صيغة بديلة - خفض عدد الأشخاص المتضررين [لكل فرد] على الصعيد العالمي بحلول عام 2030[3].

(ج) خفض الخسائر الاقتصادية الناجمة مباشرة عن الكوارث مقابل الناتج المحلي الإجمالي العالمي بحلول عام 2030.

(د)الحد بدرجة كبيرة من الأضرار التي تلحق بالبنية التحتية الحيوية بسبب الكوارث، المرافق الصحية والتعليمية [بنسبة مئوية معينة] بحلول عام 2030.

(د)صيغة بديلة - الحد بدرجة كبيرة من الأضرار التي تلحق بالبنية التحتية الحيوية بسبب الكوارث وما يتعطَّل من الخدمات الأساسية، ومن بينها المرافق الصحية والتعليمية، بطرق منها تنمية قدرتها على الصمود في وجه الكوارث بحلول عام 2030.

(هـ)الزيادة بدرجة كبيرة في عدد البلدان التي لديها استراتيجيات وطنية ومحلية للحد من أخطار الكوارث بحلول عام 2020. زيادة بنسبة مئوية معينة متوافقة

---

([1])لتحقيق هذا الهدف، ينبغي أن يقل المتوسط الأدنى من الوفيات في العالم الناجمة عن الكوارث بين عامي 2020 و 2030 عن متوسط معدل الوفيات بين عامي 2005 و 2015.

([2])لتحقيق هذا الهدف، ينبغي أن يقل المتوسط الأدنى من الأشخاص المتضررين من الكوارث بين عامي 2020 و 2030 عن متوسط الأشخاص المتضررين منها بين عامي 2005 و 2015.

([3])[فئات الأشخاص المتضررين سينظر فيها/ستُعرض بالتفصيل/سيُتفق عليها في العملية المهيئة لأعمال ما بعد سِنداي التي سيبت فيها المؤتمر.]

مع القدرات الوطنية في عدد الصكوك الوطنية المعلقة بالحد مـن الخسـائر الاقتصـادية الناجمـة مبـاشرة عن الكوارث بحلول عام 2030.

(و)الزيادة بدرجة كبيرة في تعزيز التعاون الدولي لـدعم جهـود الحـد مـن أخطـار الكـوارث في/عـلى] البلدان النامية/من البلدان المتقدمة إلى البلدان النامية, بما في ذلك من خـلال تـوفير مـوارد ماليـة كافيـة [إضافية و] في الوقت المناسب ويمكـن التنبـؤ بهـا، والمسـاعدة التقنيـة ونقـل التكنولوجيـا، وبـرامج بنـاء القدرات والتدريب، [من أجل تعزيز القدرة على مواجهة الكوارث وتنفيذ إطار العمـل/مـن أجـل تنفيـذ إطار العمل بنسبة xx في المائة بحلول عام 2030 .

(و)صيغة بديلة - تعزيز التعاون الدولي لتعبئة مجموعة متنوعة من الموارد اللازمة لتنفيذ مـن إطـار العمل، ولا سيما من خلال إيجاد] الدعم [الكافي/الفعال والمستدام مـن أجـل تنفيـذ إطـار العمـل بوجـه خاص [من جانب/في] البلدان النامية[1].

(ز)الزيادة بدرجة كبيرة في ما هو متـوافر مـن نظـم الإنـذار المبكـر بالأخطـار المتعـددة والمعلومات عن أخطار الكـوارث والتقيـيمات للنـاس وسـبل الاسـتفادة منهـا بحلـول عـام 2030.

(ز)صيغة بديلة - استحداث نظم خاصة للإنذار المبكر بالأخطار المتعددة وزيادة ما هـو متـوافر مـن المعلومات عن أخطار الكوارث وسبل استفادة الناس منها.

**المبادئ التوجيهية**

استناداً إلى المبادئ الواردة في "استراتيجية يوكوهاما من أجل عالم أكثر أمناً: المبادئ التوجيهية لاتقـاء الكوارث الطبيعية والتأهب لها وتخفيف حدتها" وخطة عمل هذه الاستراتيجية[2] وإطـار عمـل هيوغـو، سيُسترشد في تنفيذ هذا الإطار بالمبادئ التالية، مع مراعـاة الظـروف الوطنيـة، وبمـا يتسـق مـع القـوانين المحلية وكذلك الالتزامات والتعهدات] الدولية:

---

([1])لتحقيق هذا الهدف، ينبغي أن يكون الحد الأدنى لمتوسط تمويل التعاون الدولي للبلدان النامية من أجل الحـد مـن أخطار الكوارث بين عامي 2020 و 2030 أعلى من متوسط تمويل التعاون الدولي بين عامي 2005 و 2015.

([2])A/CONF.172/9، الفصل الأول، القرار 1، المرفق الأول.

أ - كل دولة تتحمل المسؤولية الأساسية عن اتقاء خطر الكوارث والحد منه بما في ذلك من خلال علاقات التعاون الدولية والإقليمية ودون الإقليمية والتعاون عبر الحدود والعلاقات الثنائية. ويشكل الحد من أخطار الكوارث هاجساً مشتركاً لجميع الدول، ويمكن تدعيم قدرة البلدان النامية على القيام على نحو فعال بتعزيز وتنفيذ سياسات وتدابير وطنية للحد من أخطار الكوارث في سياق ظروف وقدرات كل بلد من هذه البلدان، وذلك من خلال توفير وسائل إضافية للتنفيذ تتميز بالاستدامة وإمكانية التنبؤ بها من جانب البلدان المتقدمة عن طريق التعاون الدولي.

ب- يتطلب الحد من أخطار الكوارث التشارك في المسؤوليات بين الحكومات المركزية والسلطات الوطنية المختصة والقطاعات والجهات المعنية، بما يتناسب مع ظروفها الوطنية ونظام الإدارة المعتمد فيها؛ [بشرط الاستشارة]

ج - الهدف من إدارة أخطار الكوارث هو حماية الأشخاص وممتلكاتهم وصحتهم ومصادر رزقهم ووسائلهم الإنتاجية، وكذلك الموارد الثقافية والبيئية، [وفي نفس الوقت [احترام/تعزيز حقوق الإنسان، بما فيها الحق في التنمية .

د يتطلب الحد من أخطار الكوارث مشاركة كافة أطياف المجتمع وتعاونها في إطار شراكة. ويتطلب ذلك أيضا التمكين والمشاركة الشاملة والميسَّرة وغير التمييزية، وإيلاء اهتمام خاص للأشخاص المتضررين من الكوارث أكثر من غيره ، ولا سيما أشد الناس فقراً. ومراعاة منظور شامل لنوع الجنس والسن والإعاقة والثقافة في جميع السياسات والممارسات؛ والنهوض بالمرأة والقيادة الشبابية؛ وينبغي كذلك في هذا السياق، إيلاء اهتمام خاص لتحسين العمل التطوعي المنظم للمواطنين؛ [بشرط الاستشارة]

هـ- الحد من أخطار الكوارث وإدارتها رهين بآليات التنسيق داخل القطاعات وفي ما بينها، ومع أصحاب المصلحة المعنيين على جميع المستويات، ويتطلب التزاماً كاملاً من قبل جميع مؤسسات الدولة ذات الصبغة التنفيذية والتشريعية، على الصعيدين الوطني والمحلي، وتحديداً واضحاً للمسؤوليات بين أصحاب المصلحة في القطاعين

العام والخاص، بما في ذلك الشركات والأوساط الأكاديمية، من أجل كفالة مد جسور الاتصال والتعاون والتكامل في الأدوار والمساءلة والمتابعة؛ [بشرط الاستشارة]

و - في حين أن الدور التمكيني والتوجيهي والتنسيقي الذي تقوم به الحكومات الوطنية و/أو حكومات الدول الاتحادية يبقى أساسياً، فإن تمكين السلطات المحلية والمجتمعات المحلية في مجال الحد من أخطار الكوارث، بما في ذلك من خلال الموارد والحوافز ومسؤوليات اتخاذ القرارات ، أمر ضروري ، حسبما يقتضيه الأمر.

ز - يتطلب الحد من أخطار الكوارث اتباع نهج متعدد المخاطر واتخاذ القرارات بطريقة شاملة وشفافة/مسؤولة تتسم بالدراية بالأخطار، وتستند إلى تبادلٍ ونشرٍ [مفتوحين] للبيانات المصنفة، [بما في ذلك/من جملة أمور] البيانات المصنفة بحسب نوع الجنس والعمر والإعاقة، بالإضافة إلى معلومات عن الأخطار تكون متاحة بسهولة ومحدثة وسهلة الفهم وقائمة على العلم وغير حساسة، تكمِّلها معارف تقليدية.

ح - ينبغي أن تهدف عملية وضع السياسات والخطط والممارسات والآليات ذات الصلة وتعزيزها وتنفيذها إلى تحقيق الاتساق ، حسب الاقتضاء، في إطار خطط التنمية المستدامة والنمو، وتغير المناخ وتقلبه، والإدارة البيئية، والحد من أخطار الكوارث: فالحد من أخطار الكوارث [من خلال تعميم مراعاته في القطاعات والنظم والسياسات والخطط] أمرٌ محوري/مساهم في استدامة التنمية.

ط- مع أن أسباب أخطار الكوارث قد تكون محلية أو وطنية أو إقليمية أو عالمية النطاق، فإن أخطار الكوارث تتسم بخصائص محلية محددة يجب فهمها، كي يتسنى تحديد التدابير اللازمة للحد من هذه الأخطار؛ [بشرط الاستشارة]

ى- التصدي للعوامل الكامنة المتعلقة بأخطار الكوارث، عن طريق الاستثمارات العامة والخاصة القائمة على الوعي بالمخاطر لاتقائها والتخفيف منها, أكثر فعالية من حيث التكلفة من الاعتماد بصورة أساسية على التصدي للكوارث بعد وقوعها والانتعاش منها، ويسهم في استدامة التنمية والنمو.

(ك) تكتسي مرحلة الإنعاش والإصلاح والإعمار عقب الكوارث أهمية حاسمة في اتقاء التسبب في الكوارث وفي الحد من أخطارها، من خلال "إعادة البناء على نحو أفضل"، وفي تثقيف الجمهور وتوعيته بهذه الأخطار؛ [بشرط الاستشارة]

ل- لا غنى عن إقامة شراكة عالمية فعالة ومجدية ومواصلة تعزيز التعاون الدولي بما في ذلك الوفاء بالتزامات الدول المتقدمة في ما يتعلق بتقديم المساعدات الإنمائية الرسمية لإدارة أخطار الكوارث إدارة فعالة.

م - البلدان النامية، لا سيما أقل البلدان نمواً، والدول الجزرية الصغيرة النامية والبلدان النامية غير الساحلية، وبلدان أفريقيا، بالإضافة إلى البلدان متوسطة الدخل التي تواجه تحديات خاصة [وغيرها من البلدان ذات الخصائص المحددة المعرضة للكوارث]، بحاجة إلى أن تقدم لها البلدان المتقدمة والشركاء دعماً [إضافياً] مستديماً [ومناسباً ويمكن التنبؤ به]، بما في ذلك من خلال التمويل ونقل التكنولوجيا [على النحو المتفق عليه بين الأطراف] وبناء القدرات، بما يتناسب مع احتياجاتها وأولوياتها التي تحددها هي بنفسها.

**أولويات العمل**

أخذاً في الاعتبار الخبرة المكتسبة من تنفيذ إطار عمل هيوغو، وسعياً إلى تحقيق النتيجة والهدف المنشودين، ينبغي للدول أن تركز العمل على جميع القطاعات وفي ما بينها على الصعيد المحلي والوطني والإقليمي والعالمي، وذلك في المجالات التالية ذات الأولوية:

1 -فهم أخطار الكوارث.

2 -تعزيز الحوكمة/الترتيبات المؤسسية/أطر العمل التنظيمية والقانونية والسياساتية لإدارة أخطار الكوارث.

3 -الاستثمار في مجال الحد من أخطار الكوارث من أجل تعزيز القدرة على الصمود؛ [بشرط الاستشارة]

4 -تحسين مستوى الاستعداد من أجل التصدي للكوارث بفعالية، و "إعادة البناء على نحو أفضل" في مجال الإنعاش والإصلاح والإعمار.

وينبغي للدول والمنظمات الإقليمية والدولية وغيرها من الجهات المعنية، في إطار النهج الذي تتبعه للحد من أخطار الكوارث، أن تضع في الاعتبار الأنشطة الرئيسية المدرجة تحت كل واحدة من هذه الأولويات الأربع، وأن تنفذ هذه الأنشطة، حسب الاقتضاء، وفقاً لإمكاناتها وقدراتها الذاتية، وبما يتوافق مع القوانين والتشريعات الوطنية.

وفي سياق تزايد الترابط العالمي وتضافر جهود التعاون الدولي، هناك حاجة لتهيئة بيئة دولية مؤاتية ولوسائل تنفيذ تساعد على تحفيز تنمية المعارف والقدرات والتحمس للحد من أخطار الكوارث على جميع الأصعدة، والإسهام فيها، خصوصاً من أجل البلدان النامية.

**الأولوية 1: فهم أخطار الكوارث**

ينبغي أن ترتكز السياسات والممارسات المتعلقة بإدارة أخطار الكوارث على فهم الأخطار بجميع أبعادها المتمثلة في ضعف الأشخاص والممتلكات في وجه الكوارث وقدراتهم ومدى تعرضهم لها وخصائصها والبيئة المحيطة بهم. ويمكن تسخير هذه المعارف لأغراض تقييم الأخطار السابقة للكوارث لاتقائها والحد من آثارها، ولوضع وتنفيذ سياسات مناسبة وفعالة للاستعداد والتصدي.

**المستويان الوطني والمحلي**

لتحقيق ذلك، من المهم القيام بما يلي:

(أ)تشجيع جمع البيانات ذات الصلة والمعلومات ذات القيمة العملية وتحليلها وإدارتها واستخدامها. ثم كفالة نشرها، مع مراعاة احتياجات مختلف فئات المستخدمين، حسب الاقتضاء.

(ب)وضع خطوط أساس وتعزيزها، وإجراء تقييم دوري لأخطار الكوارث، بما في ذلك مصادر أخطار الكوارث القائمة [والناشئة والجديدة]، ومدى الضعف في وجهها والقدرة على مواجهتها والتعرض لها وخصائصها، [وآثارها المتعاقبة على النطاقين

الاجتماعي والمكاني ذوي الصلة, مثلاً على ضفاف الأنهار أو على السواحل، وعلى النظم الإيكولوجية.

(ج) إصدار معلومات عن أخطار الكوارث خاصة بالمواقع، بما في ذلك وضع خرائط عن تلك الأخطار، حسب الاقتضاء، وتحديثها وتعميمها بصفة دورية على أصحاب القرار والجمهور والمجتمعات المعرضة لأخطار الكوارث، في شكل مناسب من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الجغرافية المكانية.

(د)إجراء تقييم لجميع الخسائر الناجمة عن الكوارث وتسجيلها ونشرها وإحصائها بطريقة منهجية، وفهم آثارها على الاقتصاد والمجتمع والصحة والتعليم والبيئة والإرث الثقافي، حسب الاقتضاء وفي سياق كل حالة على حدة وعند التعرض للمخاطر وحسب المعلومات المتاحة عن قابلية التأثر بها.

(هـ)إتاحة معلومات غير حساسة مصنفة عن قابلية التعرض للمخاطر وأخطار الكوارث والضعف في وجهها والخسائر الناجمة عنها، بالمجان وميسَّرة للجميع، حسب الاقتضاء.

(و)تشجيع الحصول على البيانات الموثوقة المعدَّة في حينها، والاستفادة من المعلومات المكانية والموقعية، بما في ذلك نظم المعلومات الجغرافية، وتسخير مبتكرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل تحسين أدوات القياس وتعزيز عملية جمع البيانات وتحليلها ونشرها.

(ز)بناء المعارف لدى مسؤولي الحكومات في جميع المستويات ولدى المجتمع المدني والمجتمعات المحلية والمتطوعين، بالإضافة إلى القطاع الخاص، عن طريق تبادل الخبرات والدروس المستخلصة والممارسات الجيدة وبرامج التدريب والتعلم في مجال الحد من أخطار الكوارث، بما في ذلك استخدام آليات التدريب والتعليم القائمة والتعلم من الأقران.

(ح)تشجيع وتعزيز الحوار والتعاون بين الأوساط العلمية والتقنية، وغيرها من الجهات المعنية وصانعي السياسات، من أجل تيسير الأخذ بنهج يربط العلم بوضع السياسات بما يسمح بصنع قرارات فعالة في إدارة أخطار الكوارث.

(ط)ضمان الاستفادة من المعارف والممارسات التقليدية والمحلية ومعارف السكان الأصليين، حسب الاقتضاء، لتكميل المعارف العلمية في مجال تقييم أخطار الكوارث ووضع وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات والخطط والبرامج المتصلة بقطاعات محددة، من خلال نهج متعدد القطاعات ينبغي أن يكون متماشياً مع الخصائص المحلية والظروف القائمة.

(ي)تعزيز القدرات العلمية والتقنية اللازمة للاستفادة من المعارف القائمة وتوطيدها، ووضع وتطبيق المنهجيات والنماذج التي تكفل تقدير [الأخطار و] أوجه الضعف واحتمالات التعرض لجميع المخاطر [وقدرات التصدي لها.

(ك)تشجيع الاستثمار في تطوير الابتكار والتكنولوجيا في البحوث الطويلة الأجل التي تتصدى لمخاطر متعددة والهادفة إلى إيجاد حلول في مجال إدارة أخطار الكوارث وذلك بغية التصدي للثغرات والعوائق وأوجه الترابط الناشئة والمصاعب الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية والبيئية وأخطار الكوارث.

(ل)تشجيع إدماج التثقيف بأخطار الكوارث، بما في ذلك اتقاء الكوارث والتخفيف منها والاستعداد والتصدي لها ومرحلة الإنعاش والإصلاح بعدها، في نظم التعليم الرسمي وغير الرسمي، وكذلك في مناهج التربية الوطنية على جميع المستويات التعليمية، بالإضافة إلى التعليم والتدريب المهنيين.

(م)تشجيع الاستراتيجيات الوطنية الرامية إلى تعزيز تثقيف الجمهور وتوعيته بالمعلومات والمعارف المتعلقة بالحد من أخطار الكوارث، عن طريق الحملات، ووسائط الإعلام الاجتماعية، والتعبئة المجتمعية، مع مراعاة فئات محددة من الجمهور واحتياجاتها.

(ن)تطبيق المعلومات المتعلقة بالأخطار بجميع أبعادها، والتي تشمل ضعف الأشخاص والمجتمعات والبلدان والممتلكات في وجه هذه الأخطار وقدرتهم على التصدي لها وتعرضهم لها، بالإضافة إلى خصائص المخاطر، من أجل وضع وتنفيذ سياسات للحد من أخطار الكوارث.

(س)تعزيز التعاون بين الناس على المستوى المحلي من أجل نشر المعلومات المتعلقة بأخطار الكوارث، من خلال إشراك المنظمات المجتمعية والمنظمات غير الحكومية.

**المستويان العالمي والإقليمي**

لتحقيق ذلك، من المهم القيام بما يلي:

(أ)تحسين سبل وضع ونشر منهجيات وأدوات قائمة على العلم بغية تسجيل وتشارك البيانات المتصلة بالخسائر الناجمة عن الكوارث والبيانات والإحصاءات المصنفة ذات الصلة بالموضوع، بالإضافة إلى تعزيز وضع نماذج لأخطار الكوارث وتقديرها ورسم الخرائط والرصد ونظم الإنذار المبكر عن المخاطر المتعددة.

(ب)تشجيع إجراء دراسات مسحية شاملة عن أخطار الكوارث المتعددة المخاطر وإعداد دراسات تقييمية وخرائط إقليمية لأخطار الكوارث، تتضمن سيناريوهات التغير المناخي.

(ج)القيام، من خلال التعاون الدولي ونقل التكنولوجيا على النحو المتفق عليه بين الأطراف بتشجيع وتحسين سبل الوصول إلى البيانات والمعلومات غير الحساسة والاتصالات [حسب الاقتضاء،] وتكنولوجيات الاتصالات والمعلومات الجغرافية المكانية وتلك المرتكزة على الفضاء والخدمات ذات الصلة بها، وتبادلها واستخدامها. وإدامة وتعزيز عمليات رصد الأرض والمناخ في عين المكان أو عن طريق الاستشعار عن بُعد. وتعزيز الاستفادة من وسائط الإعلام، بما في ذلك وسائط الإعلام الاجتماعية والتقليدية وشبكات البيانات والهواتف المحمولة الكبرى، وذلك لدعم التدابير الوطنية الرامية إلى التواصل الناجح بشأن أخطار الكوارث، حسب ما هو مناسب ومتوافق مع القوانين الوطنية.

(د)تعزيز الجهود المشتركة في إطار الشراكة مع الأوساط العلمية والتكنولوجية والأكاديمية، بالإضافة إلى القطاع الخاص، من أجل إرساء الممارسات الدولية الجيدة ونشرها وتبادلها.

(هـ)دعم استحداث نُظُم وخدمات محلية ووطنية وإقليمية وعالمية، تكون سهلة الاستعمال، من أجل تبادل المعلومات بشأن الممارسات الجيدة، وتكنولوجيات الحد

من أخطار الكوارث، الفعالة من حيث التكلفة والسهلة الاستعمال، وبشأن الدروس المستخلصة من السياسات والخطط والتدابير المتصلة بالحد من أخطار الكوارث .

(و)إعداد حملات عالمية وإقليمية بوصفها أدوات لتوعية الناس وتثقيفهم، اعتماداً على الحملات القائمة (على سبيل المثال: مبادرة "مليون من المدارس والمستشفيات الآمنة"، وحملة "تمكين المدن من مواجهة الكوارث: مدينتي تستعد!"، و "جائزة الأمم المتحدة ساساكاوا للحد من الكوارث"، ومناسبة الأمم المتحدة السنوية "اليوم الدولي للحد من الكوارث")، ذلك أنها تشجع ثقافة اتقاء الكوارث والقدرة على الصمود والمواطَنة المسؤولة، وتُهيّئ لفهم خطر الكوارث، وتدعم التعلم المتبادل وتبادل الخبرات. وتشجيع أصحاب المصلحة من القطاعين العام والخاص على المشاركة الفعالة في المبادرات من هذا القبيل، ووضع مبادرات جديدة لها نفس الأغراض على الصعيد المحلي والوطني والإقليمي والعالمي.

(ز)تعزيز العمل العلمي والتقني بشأن الحد من أخطار الكوارث من خلال تعبئة الشبكات والمؤسسات العلمية والبحثية القائمة، على جميع الصعُد وفي جميع المناطق بدعم من الفريق الاستشاري العلمي والتقني التابع لمكتب الأمم المتحدة للحد من الكوارث، من أجل ما يلي: تعزيز قاعدة الأدلة الداعمة لتنفيذ هذا الإطار [ورصده/متابعته]؛ وتشجيع البحث العلمي في أنماط أخطار الكوارث ومسبباتها وآثارها؛ ونشر المعلومات بشأن الأخطار مع الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات الجغرافية المكانية؛ وتقديم المشورة بشأن منهجيات ومعايير تقييم الأخطار، ووضع نماذج للأخطار واستخدام البيانات؛ وتحديد الثغرات التكنولوجية والبحثية ووضع التوصيات بشأن مجالات البحث ذات الأولوية في مجال إدارة أخطار الكوارث؛ وتعزيز ودعم توافر العلوم والتكنولوجيات وتطبيقها في اتخاذ القرارات؛ والمساهمة في تحديث مصطلحات الحد من أخطار الكوارث لعام 2009 التي يعتمدها مكتب الأمم المتحدة للحد من الكوارث، وإدراجها كجزء من هذا الإطار، [وطلب الدعم من المكتب لإنشاء فريق عامل حكومي دولي معني بالحد من أخطار الكوارث من أجل تسريع وتيرة إنجاز

العملية]؛ والاستعانة باستعراضات ما بعد الكوارث باعتبارها فرصاً للنهوض بـالتعلم والسياسـات العامـة؛ ونشر الدراسات المتصلة بها؛

(ح)تشجيع ما هو متوافر من المواد المحمية بحقوق النشر وبراءات الاختراع بما في ذلـك] مـن خـلال التفاوض بشأن حق الاستغلال بين الحكومات ومالكي حقوق الـنشر، وذلـك عـلى أسـاس كـل حالـة عـلى حدة؛

(ط)صيغة بديلة - حث مالكي المواد المحمية بحقوق النشر وبـراءات الاخـتراع والقيّمـين عليهـا عـلى توفيرها بالمجان للبلدان/المنظمات التي تستحق الاستفادة منها.

**الأولوية 2 : تعزيز (الحكم والمؤسسات/الترتيبات المؤسسية/الأطر التنظيمية والقانونية والسياسـية) لإدارة أخطار الكوارث]**

تكتسي الحوكمة في عملية إدارة أخطار الكـوارث أهميـة كبـيرة لكفالـة الفعاليـة والكفـاءة في إدارة أخطار الكوارث على جميع المستويات.] ويلـزم وجـود رؤيـة واضـحة وخطـط واختصاصـات وإرشـادات وتنسيق داخل القطاعات وفي ما بينها، وكذلك مشاركة الجهات المعنيـة. لـذلك، فـإن تعزيـز الحوكمـة في عملية إدارة أخطار الكـوارث بغـرض الوقايـة [والتخفيـف] والتأهـب والتصـدي والإنعـاش، أمـر ضروري ويعزز التعاون والشراكة في ما بين الآليات والمؤسسات التي تتـولى تنفيـذ الصـكوك ذات الصـلة بأخطـار الكوارث والتنمية المستدامة, كتلك المتعلقة بقضايا [تغير المناخ] والتنمية المسـتدامة [والبيئـة، والصـحة، وغيرها، حسب الاقتضاء .

**المستويان الوطني والمحلي**

لتحقيق هذه الأولوية، من المهم القيام بما يلي:

(أ) تعمـيم وإدمـاج الحـد مـن أخطـار الكـوارث داخـل جميـع القطاعـات وفي مـا بينهـا. واستعراض وتعزيز تماسك وزيادة تطوير الأطر الوطنية والمحلية للقوانين واللوائح والسياسات العامـة، حسـب الاقتضـاء، التـي توجّـه القطـاعين العـام والخـاص، مـن خـلال تحديـد الأدوار والمسؤوليات، إلى القيام بالآتي :

1-معالجة أخطار الكوارث في الخدمات والبنى التحتية التي يملكها القطاع العام أو يديرها أو ينظمها.

2- وتشجيع الأشخاص والأسر والمجتمعات والأعمال التجارية على اتخاذ إجراءات وتحفيزهم على ذلك، بالطريقة الملائمة.

3- وتعزيز الآليات والمبادرات ذات الصلة بالشفافية في إدارة أخطار الكوارث، والتي يمكن أن تتضمن الحوافز المالية، ومبادرات توعية عامة الناس والتدريب، ومتطلبات الإبلاغ والتدابير القانونية والإدارية.

4- وإيجاد هياكل للتنسيق والتنظيم.

(ب)اعتماد وتنفيذ استراتيجيات وخطط وطنية ومحلية للحد من أخطار الكوارث يكون الهدف منها هو منع نشوء الأخطار والحد من الأخطار القائمة وتعزيز المَنعة الاقتصادية والاجتماعية والصحة والبيئية، على أن تغطي مختلف الفترات الزمنية وتكون لها أهداف ومؤشرات وأطر الزمنية.

(ج)إجراء تقييم للقدرات الفنية والمالية والإدارية لعملية إدارة أخطار الكوارث للوقوف على قدرتها على التعامل مع الأخطار التي يتم تحديدها على الصعيدين المحلي والوطني.

(د)تشجيع إنشاء الآليات والحوافز اللازمة لضمان ارتفاع مستوى الامتثال للأحكام المعززة للسلامة في القوانين واللوائح القطاعية القائمة، بما في ذلك تلك التي تعالج استغلال الأراضي، والتخطيط الحضري، وقوانين البناء، وإدارة البيئة والموارد والصحة ومعايير السلامة، وتحديث هذه الآليات والحوافز، حيثما تقتضي الضرورة ذلك من أجل ضمان التركيز الكافي على إدارة أخطار الكوارث.

(هـ)إنشاء آليات للمتابعة والتقييم الدوري والإبلاغ العلني عن التقدم المحرز في تنفيذ الخطط الوطنية والمحلية، وتعزيزها عند الاقتضاء. وتعزيز التدقيق العام لتقارير رصد التقدم المحرز في تنفيذ الخطط المحلية والوطنية للحد من أخطار

الكوارث، وتشجيع المناقشات المؤسسية بشأن هذه التقارير، بما في ذلك من قبل البرلمانيين والمسؤولين المعنيين الآخرين.

(و)إناطة أدوار ومهام واضحة، عند الاقتضاء، بممثلي المجتمع المحلي في مؤسسات وعمليات إدارة أخطار الكوارث وصنع القرار، من خلال الأطر القانونية ذات الصلة بالموضوع. وإجراء مشاورات عامة ومجتمعية شاملة أثناء إعداد تلك القوانين واللوائح لدعم تنفيذها.

(ز)إنشاء وتعزيز منتديات تنسيق حكومية تضم أصحاب المصلحة المعنيين على الصعيدين الوطني والمحلي، مثل المنابر الوطنية والمحلية للحد من أخطار الكوارث، ومراكز الاتصال الوطنية المعينة بتنفيذ إطار العمل لما بعد عام 2015. ومن الضروري أن توضع لهذه الآليات دعائم راسخة في الأطر المؤسسية الوطنية وأن تُسند إليها مسؤوليات وسلطات واضحة من أجل تحقيق أهداف منها تحديد أخطار الكوارث القطاعية والمتعددة القطاعات، وبناء الوعي والمعارف بشأن أخطار الكوارث من خلال تبادل ونشر المعلومات والبيانات غير الحساسة المتعلقة بأخطار الكوارث، والإسهام في إعداد التقارير عن أخطار الكوارث على الصعيدين المحلي والوطني وتنسيق هذه التقارير، وتنسيق حملات التوعية العامة بشأن أخطار الكوارث، وتيسير ودعم التعاون المتعدد القطاعات على الصعيد المحلي (مثلا بين الحكومات المحلية)، والمساهمة في تحديد معالم خطط إدارة أخطار الكوارث الوطنية والمحلية وجميع السياسات ذات الصلة بإدارة أخطار الكوارث، والمساهمة في إعداد التقارير بشأنها. وينبغي إنشاء هذه المسؤوليات من خلال قوانين ولوائح ومعايير وإجراءات.

(ح)تمكين السلطات المحلية، عند الاقتضاء، بالوسائل التنظيمية والمالية للعمل والتنسيق مع المجتمع المدني والمجتمعات المحلية والسكان الأصليين والمهاجرين في إدارة أخطار الكوارث على المستوى المحلي.

(ط)تشجيع البرلمانيين على دعم تنفيذ أعمال الحد من أخطار الكوارث من خلال سن تشريعات جديدة أو تعديل التشريعات القائمة ذات الصلة ووضع مخصصات في الميزانية.

(ي)تشجيع إعداد معايير للجودة في مجال إدارة أخطار الكوارث، مثل شهادات الاعتماد والجوائز، بمشاركة القطاع الخاص، والمجتمع المدني، والجمعيات المهنية والمنظمات العلمية والأمم المتحدة.

(ك)[وضع/تشجيع اعتماد] سياسات عامة تهدف إلى حماية المستوطنات البشرية في المناطق المعرضة لأخطار الكوارث، [والمساعدة في إعادة توطين سكان المستوطنات المعرضة للأخطار برضاهم/ونقل المستوطنات المعرضة للأخطار إلى أماكن أخرى.

**المستويان العالمي والإقليمي**

لتحقيق هذه الأولوية، من المهم القيام بما يلي:

(أ) توجيه العمل على المستوى الإقليمي من خلال استراتيجيات وآليات يتم الاتفاق عليها على الصعيدين الإقليمي ودون الإقليمي للتعاون للحد من أخطار الكوارث حسب الاقتضاء، في ضوء هذا الإطار، وذلك من أجل تعزيز كفاءة التخطيط وإنشاء نظم معلومات مشتركة وتبادل الممارسات والبرامج الرشيدة في مجالي التعاون وتنمية القدرات، ولا سيما من أجل معالجة أخطار الكوارث المشتركة والعابرة للحدود.

(ب) تشجيع التعاون في ما بين الآليات والمؤسسات العالمية والإقليمية من أجل تنفيذ ومواءمة الصكوك والأدوات ذات الصلة بالحد من أخطار الكوارث، مثل تغير المناخ والتنوع البيولوجي، والتنمية المستدامة، والقضاء على الفقر، والبيئة، والزراعة والصحة، الغذاء، والتغذية، وغيرها، حسب الاقتضاء.

(ج) المشاركة بنشاط في المنتدى العالمي للحد من أخطار الكوارث، والمنتديات الإقليمية ودون الإقليمية للحد من أخطار الكوارث والمنتديات المواضيعية من أجل إقامة الشراكات، وإجراء التقييمات الدورية للتقدم المحرز في التنفيذ، وتبادل الممارسات والمعارف بشأن السياسات والبرامج والاستثمارات الواعية بأخطار الكوارث بما في ذلك تلك المتعلقة بقضايا التنمية والمناخ، حسب الاقتضاء، إلى جانب تعزيز إدماج إدارة أخطار الكوارث في القطاعات الأخرى ذات الصلة بها. وينبغي للمنظمات

الحكوميــة الإقليميــة أن تــؤدي دوراً هامــاً في المنتــديات الإقليميــة المعنيــة بالحــد مــن أخطــار الكوارث.

(د) تعزيز التعاون عبر الحدود في سبيل تهيئة المجال لوضع السياسات والخطط الرامية لتطبيق النُهج القائمة على الرفق بالنظام الإيكولوجي، في ما يتعلق بالموارد المشتركة، مثل الموارد الموجودة عـلى ضـفاف الأنهار وعلى طول السواحل، من أجل بناء القدرة على التكيف مع أخطار الكـوارث والحـد منهـا، بمـا في ذلك أخطار الأوبئة والنـزوح .

(هـ) تشجيع إجراء استعراضات الأقـران الطوعيـة أو التـي تبـدأ بمبـادرة ذاتيـة/ [الآليـات ذات الصلة لدعم الـتعلم المتبـادل، وتحسـين صـنع السياسـات، وتبـادل الممارسـات الرشـيدة والمعلومات.

[(هـ) صيغة بديلة - تعزيز التعلم المتبادل وتبـادل الممارسـات الرشـيدة والمعلومـات [مـن خلال إجراء استعراضات الأقران الطوعية أو التي تبدأ بمبادرة ذاتية؛]]

(و) تعزيز التعـاون والـدعوة إلى المسـاهمة في اسـتحداث آليـات دوليـة [للرصـد الطـوعي بالاستفادة من تجربة نظام الرصد التابع لإطار عمل هيوغو [[العنوان ورد في الوثيقة A/69/6 (Prog. 23) ، الفقرة 23-18(والمساهمة في المنتدى السياسي الرفيـع المسـتوى المعنـي بالتنميـة المستدامة).

(ز) تشجيع تعزيز ,حسب الاقتضاء، الآليات الإقليمية المعنية برصد/متابعة وتقييم أخطـار الكوارث. وينبغي للآليات المشار إليها أن تُعزز تبـادل المعلومـات غـير الحساسـة عـن أخطـار الكوارث بين الهيئات الحكومية الوطنية ذات الصلة وباقي أصحاب المصلحة، من أجل تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية المستدامة.

[(ز) مكرراً - تعزيز الجهود المشتركة لتسـهيل نقـل التحـويلات الماليـة بطريقـة سريعـة وفعالة مـن حيـث التكلفـة مـن أجـل تعزيـز قـدرة أفـراد الأسرة المـتضررة عـلى مواجهـة الكوارث.]

**الأولوية 3: الاستثمار في مجال الحد من أخطار الكوارث من أجل زيادة القدرة على مواجهتها**

لا بد من الاستثمارات العامة والخاصة في مجال الوقاية من أخطار الكوارث والحد من تأثيرها، باتخاذ تدابير هيكلية وغير هيكلية من شأنها تعزيز قدرة الأشخاص والمجتمعات والبلدان وممتلكاتهم، وكذلك البيئة، على الصمود من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والصحية والثقافية. [وهذه الاستثمارات حافز قوي للابتكار والنمو وتهيئة فرص عمل جديدة، فهي تفتح أيضاً أسواقاً جديدة وتتيح الفرص لإقامة أعمال تجارية.] وهذه التدابير فعالة من حيث التكلفة وتساهم بشدة في إنقاذ الأرواح، ومنع وقوع الخسائر وتقليلها، وضمان فعالية الإنعاش والإصلاح. [ويلزم اتباع نهج متكامل للتركيز على المجالات الإنمائية الرئيسية، مثل الصحة والتعليم والأمن الغذائي والتغذية والزراعة والمياه و[حماية الواحات] والسياحة [المستدامة/الإيكولوجية] والحماية الاجتماعية والتنمية الحضرية وحماية البيئة والتكيف مع تغير المناخ والإدارة والاستصلاح القائمين على احترام النظم الإيكولوجية وحماية البنية التحتية الحيوية والتشييد واستخدام الأراضي والتخطيط الاجتماعي وإدارة المناطق الساحلية والإسكان والتراث الثقافي وتوعية عامة الناس والآليات المالية وآليات نقل أخطار الكوارث.

**المستويان الوطني والمحلي**

لتحقيق هذه الأولوية، من المهم القيام بما يلي:

(أ)تخصيص الموارد اللازمة، بما في ذلك التمويل والخدمات اللوجستية، عند الاقتضاء، على جميع مستويات الإدارة لوضع وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات والخطط والقوانين المتعلقة بالحد من أخطار الكوارث ووضع اللوائح في جميع القطاعات المعنية.

(ب) تعزيز أدوات وآليات التنمية /استكشاف الآليات التي من شأنها [نقل الأخطار وتقاسم الأخطار والاحتفاظ بها وتوفير الحماية المالية لكل من الاستثمارات العامة والخاصة، من أجل الحد من الأثر المالي للكوارث على الحكومات والمجتمعات.

(ج)تعزيز الاستثمارات العامة والخاصة، عند الاقتضاء، في مشاريع تحسين القدرة على مواجهة الكوارث، لا سيما من خلال: اتخاذ تدابير هيكلية وغير هيكلية ووظيفية يكون الغرض منه هو الوقاية من أخطار الكوارث والحد من تأثيرها في المرافق الحيوية ولا سيما في المدارس والمستشفيات والبنى التحتية المادية؛ وتحسين بناء المرافق من البداية، بحيث يتم تصميمها وتشييدها بشكل ملائم لتحمل الأخطار، بما في ذلك استخدام مبادئ التصميم العالمي وتوحيد المعايير الخاصة بمواد البناء وإجراء تعديلات تحديثية على المرافق وإعادة تشييدها؛ وتشجيع ثقافة الصيانة ومراعاة تقييمات الآثار الاقتصادية والاجتماعية والهيكلية والتكنولوجية والبيئية.

(د)حماية أو دعم حماية المؤسسات الثقافية والتجميعية وغيرها من المواقع ذات الفائدة التاريخية والثقافية والتراثية والدينية.

(هـ)تعزيز قدرة أماكن العمل على مواجهة أخطار الكوارث باتخاذ تدابير هيكلية وغير هيكلية.

(و)تشجيع جعل تقييمات أخطار الكوارث جزءاً من عملية وضع وتنفيذ سياسات استغلال الأراضي، بما في ذلك التخطيط الحضري، وتقييم تدهور الأراضي والسكن العشوائي وغير الدائم، واستخدام مبادئ توجيهية وأدوات متابعة مُعدّة في ضوء التغيرات الديمغرافية والبيئية المتوقعة.

(ز)تشجيع جعل عمليات تقييم وإدارة أخطار الكوارث ورسم خرائط المناطق المعرضة لها جزءاً من عمليات تخطيط التنمية الريفية وإدارتها في مناطق منها الجبال والأنهار والمناطق الساحلية المنبسطة التي تغمرها الفيضانات، والأراضي الجافة والأراضي الرطبة، وجميع المناطق الأخرى المعرضة للجفاف والفيضانات، بما في ذلك من خلال تحديد [المناطق/قطاعات الأراضي التي تعتبر آمنة للاستيطان البشري [والتي تحافظ في الوقت نفسه على خدمات النظم الإيكولوجية التي تساعد على الحد من الأخطار .

(ح)التشجيع على تنقيح ما هو قائم من قوانين ومعايير البناء وممارسات الإصلاح وإعادة التشييد على المستوى الوطني أو المحلي أو استحداث الجديد منها، حسب

الاقتضاء، بهدف جعلها أكثر قابلية للتطبيق في السياق المحلي، لا سيما في المستوطنات البشرية العشوائية والمهمشة، وتعزيز القدرة على تطبيق هذه القوانين وحصرها وإنفاذها من خلال نهج ملائم، بهدف تعزيز إنشاء البنى المقاومة للكوارث.

(ط)تعزيز قدرة النظم الصحية الوطنية على مواجهة الكوارث، بما في ذلك من خلال دمج إدارة أخطار الكوارث في قطاع الرعاية الصحية الأولية والثانوية والثالثية، وخاصة على المستوى المحلي؛ وتنمية قدرة العاملين في مجال الصحة على فهم أخطار الكوارث وتطبيق وتنفيذ نُهج الحد من أخطار الكوارث في العمل الصحي وتشجيع وتعزيز القدرات التدريبية في مجال طب الكوارث؛ ودعم وتدريب المجموعات الصحية المجتمعية على نُهج الحد من أخطار الكوارث في البرامج الصحية، بالتعاون مع القطاعات الأخرى، وكذلك في تنفيذ اللوائح الصحية الدولية (2005) لمنظمة الصحة العالمية.

(ي)تعزيز تصميم وتنفيذ سياسات شاملة [وآليات شبكات الأمان الاجتماعية، بما في ذلك من خلال آليات شبكات الأمان المملوكة للمجتمع]، على أن تكون هذه السياسات متكاملة مع برامج تعزيز سبل العيش ومع الحصول على الخدمات الصحية الأساسية، [بما في ذلك العنف الجنسي والصحة الإنجابية،] والإسكان والتعليم للقضاء على الفقر، من أجل إيجاد حلول دائمة في مرحلة ما بعد انتهاء الكوارث وتمكين ومعاونة الأشخاص المتضررين أكثر من غيرهم جراء الكوارث.

(ك)ينبغي إشراك الأشخاص الذين يعانون من أمراض تهدد حياتهم وأمراض مزمنة، نظراً لاحتياجاتهم الخاصة، في إعداد السياسات والخطط الرامية لإدارة الأخطار التي يتعرضون لها قبل الكوارث وأثناءها وبعدها، بما في ذلك تمكينهم من الحصول على الخدمات اللازمة لإنقاذ الأرواح.

(ل)تشجيع اعتماد] سياسات وبرامج [لمعالجة التنقل البشري الناجم عن الكوارث تكون موجهة للمهاجرين و النازحين لتعزيز [قدرتهم/قدرة الأشخاص المتضررين والمجتمعات المضيفة على مواجهة الكوارث.

(م)تشجيع دمج اعتبارات وتدابير الحد من أخطار الكوارث في الصكوك المالية والضريبية، عند الاقتضاء.

(ن)تعزيز استخدام وإدارة النظم الإيكولوجية بشكل مستدام وتنفيذ نُهج متكاملة لإدارة للموارد البيئية والطبيعية تضم الحد من أخطار الكوارث.

(س)زيادة قدرة الأعمال التجارية على مواجهة الكوارث وحماية سبل العيش والأصول الإنتاجية في جميع حلقات سلاسل التوريد. وضمان استمرارية الخدمات ودمج إدارة أخطار الكوارث في نماذج وممارسات الأعمال التجارية.

(ع)تعزيز حماية سبل العيش ووسائل الإنتاج، بما في ذلك الماشية والدواب والأدوات والبذور.

(ف)تعزيز ودمج نُهج إدارة أخطار الكوارث في جميع عناصر قطاع السياحة، بالنظر إلى شدة الاعتماد في كثير من الأحيان على السياحة كمحرك اقتصادي رئيسي.

**المستويان العالمي والإقليمي**

لتحقيق هذه الأولوية، من المهم القيام بما يلي:

(أ)تعزيز الاتساق على نطاق سياسات وخطط وبرامج التنمية المستدامة والاتفاقات البيئية المتعددة الأطراف وتغير المناخ والتنوع البيولوجي والنظم الإيكولوجية ومكافحة التصحر والحد من مخاطر الكوارث في جميع النظم والقطاعات والمنظمات من خلال الأمم المتحدة ومؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية] [ومنظمة التجارة العالمية والمؤسسات المالية الدولية والمؤسسات والعمليات الأخرى ذات الصلة بالموضوع مع مراعاة الولايات ومستوى التعهدات والالتزامات الدولية التي تقطعها البلدان على نفسها/حسب الاقتضاء.

(ب)تشجيع وضع وتعزيز آليات وصكوك نقل المعلومات المتصلة بمخاطر الكوارث وتبادلها بالتعاون الوثيق مع الشركاء في المجتمع الدولي وأوساط الأعمال والمؤسسات المالية الدولية وغيرها من الجهات المعنية.

(ج)تعزيز التعاون بين الهيئات والشبكات الأكاديمية والعلمية والبحثية والقطاع الخاص بغية استحداث منتجات وخدمات جديدة تساعد على الحد من مخاطر

الكوارث، ولا سيما المنتجات والخدمات التي من شأنها مساعدة البلدان النامية وما تواجهه من تحـديات خاصة.

(د)تعزيز [التنسيق مع/بين النظم المالية العالمية والإقليميـة/المؤسسـات الماليـة العالميـة والإقليميـة ، وذلك بهدف تقييم الآثار الاقتصادية المحتملة للكوارث على اقتصاد البلدان والتحسب لها.

(هـ)توثيق التعاون بين السلطات الصحية وغيرها من الجهات المعنية لتعزيز قدرات البلدان في مجال إدارة مخاطر الكوارث الصحية، وتنفيذ اللوائح الصحية الدوليـة (2005) وبنـاء نظـم صـحية قـادرة عـلى الصمود.

(و) تعزيز وتشجيع التعاون وبناء القدرات من أجل حماية وسائل الإنتاج بما في ذلك الماشية والدواب والأدوات والبذور.

(ز)تشجيع ودعم إحداث شبكات الأمان الاجتماعي بما أن تدابير الحـد مـن مخـاطر الكـوارث تـرتبط ببرامج تعزيز أسباب الرزق وتتكامل معها من أجل كفالـة القـدرة عـلى تحمـل الصـدمات عـلى مسـتوى الأسرة المعيشية والمجتمع المحلي.

(ح)تعزيز وتوسيع نطاق الجهود الدولية الرامية إلى القضاء عـلى الجـوع والفقـر بالحـد مـن مخـاطر الكوارث.

(ط)توثيق ودعم التعاون بين الجهـات المعنيـة مـن القطـاعين العـام والخـاص لتعزيـز قـدرة أوسـاط الأعمال على مواجهة الكوارث.

**الأولوية 4: تعزيز التأهب للكوارث بغية التصـدي لهـا بفعاليـة و "إعـادة البنـاء بشـكل أفضـل" في مرحلة الإنعاش والإصلاح وإعادة البناء**

يشير النمو المطرد لمخاطر الكوارث، ومن ضمنه زيادة تعرض الأشخاص والممتلكـات للكوارث، بالإضافة إلى الدروس المستخلصة مـن الكـوارث السـابقة، إلى ضرورة مواصـلة تعزيز التأهـب للكوارث بغية التصدي لهـا واتخـاذ إجـراءات تحسـباً لهـا، وجعـل الحـد من مخاطر الكـوارث جـزءاً مـن التأهـب بغيـة التصـدي لهـا، وكفالـة تـوفر القـدرات اللازمـة بغيـة التصـدي للكـوارث والإنعـاش بفعاليـة عـلى جميـع المسـتويات. ولا بـد

من تمكين النساء والأشخاص ذوي الإعاقة لكي يقودوا علناً تنفيذ نُهج التصدي والإنعاش والإصلاح وإعـادة البناء المتسمة بالإنصاف بين الجنسين والتي يمكن للجميع الاستفادة منها وأن يروّجـوا لهـا. وقـد أظهـرت الكوارث أن مرحلة الإنعاش والإصلاح وإعادة البناء، التي تحتاج إلى التأهـب قبـل وقـوع الكـوارث، تمثـل فرصة حاسمة لإعادة البناء بطريقة أفضل، بسبل منها إدماج الحد من مخاطر الكوارث في تدابير التنميـة مما يجعل الأمم والمجتمعات قادرة على مواجهة الكوارث.

**المستويان الوطني والمحلي**

لتحقيق هذه الأولوية، من المهم القيام بما يلي:

(أ)إعداد السياسات والخطط والبرامج المتعلقة بالتأهب للكوارث والطـوارئ أو استعراضـها وتحديثها بصورة دورية، وذلك بمشاركة المؤسسات ذات الصلة، مع مراعاة سـيناريوهات تغـير المناخ وأثرها على مخاطر الكوارث، وتيسير مشاركة جميع القطاعات والجهات المعنية، حسب الاقتضاء.

(ب)الاسـتثمار في نظـم التنبـؤ والإنـذار المبكـر المتعـددة المخـاطر والقطاعـات التـي تركـز عـلى السكان، وآليات الاتصال في حالات الطوارئ ومخاطر الكـوارث، والتكنولوجيـات الاجتماعيـة، ونظـم الاتصالات السلكية واللاسلكية لرصد الأخطار وتطويرها وتعهدها وتعزيزها. ووضـع نظـم مـن هـذا القبيل بتوخي مسار قائم على المشاركة. وتصميم هذه الـنظم وفـق احتياجـات المسـتعملين، بمـا في ذلك وفق الاحتياجات الاجتماعية والثقافية، وخصوصاً الجنسانية. والتشجيع على استعمال معـدات ومرافق بسيطة ومنخفضة التكلفة للإنذار المبكر وتوسيع نطاق قنوات بث المعلومات بغيـة الإنـذار المبكر بالكوارث الطبيعية.

(ج)تعزيز منَعة البنى التحتية الحيوية الجديدة والقائمة، بما في ذلك المياه والنقل والاتصالات السلكية واللاسلكية والمرافق التعليمية والمستشفيات وغيرها من المرافق الصحية، من أجل ضـمان أن تبقـى آمنـة وفعالـة وعمليـة أثنـاء وقـوع الكـوارث وبعـد وقوعهـا بهـدف تـوفير الخـدمات الأساسـية وإنقـاذ حيـاة المنكوبين.

(د)إنشاء مراكز مجتمعية للنهوض بالوعي العام وتخزين المواد اللازمة لتنفيذ أنشطة الإنقاذ والإغاثة.

(هـ)اعتماد سياسات وإجراءات عامة تدعم دور عمال الخدمة العامة لاستحداث أو تعزيز آليات التنسيق والتمويل وإجراءات المساعدة الغوثية، والتخطيط والإعداد لمرحلة الإنعاش والتعمير بعد وقوع الكوارث.

(و)تدريب القوى العاملة الموجودة والمتطوعين الحاليين على التصدي للكوارث وتعزيز القدرات التقنية واللوجستية لكفالة تحسين سبل التصدي في حالات الطوارئ.

(ز)ضمان استمرارية العمليات والتخطيط، بما في ذلك الإنعاش الاجتماعي والاقتصادي، وتوفير الخدمات الأساسية في مرحلة ما بعد وقوع الكوارث.

(ح)تشجيع إجراء تدريبات منتظمة على التأهب للكوارث والتصدي لها والإنعاش بما في ذلك التدريب على الإجلاء في حالات الطوارئ، والتدريب واستحداث نظم للدعم المحلي، بهدف كفالة التصدي السريع والفعال للكوارث وما يتصل بها من حالات النزوح، بما في ذلك إمكانية اللجوء إلى المآوى الآمنة والحصول على الإمدادات الأساسية من الأغذية ومواد الإغاثة غير الغذائية، حسب الاقتضاء، لتلبية الاحتياجات المحلية.

(ط)تشجيع تعاون المؤسسات المختلفة والسلطات المتعددة والجهات المعنية المرتبطة بها على جميع المستويات، بما في ذلك المجتمعات المحلية والأعمال التجارية المتضررة بالنظر إلى الطبيعة المعقدة والمكلفة لعملية التعمير في مرحلة ما بعد وقوع الكوارث في إطار التنسيق الذي تقوم به السلطات الوطنية.

(ي)تشجيع إدراج إدارة مخاطر الكوارث في عمليتي الإنعاش والإصلاح في مرحلة ما بعد وقوع الكوارث، وتيسير الصلة بين الإغاثة والإصلاح والتنمية. واغتنام الفرص طوال مرحلة الإنعاش لتطوير قدرات كفيلة بالحد من مخاطر الكوارث على المدى القصير والمتوسط والطويل، بوسائل منها وضع تدابير من قبيل تخطيط استخدام الأراضي وتحسين معايير التهيئة وتبادل الخبرات والمعارف والاستعراضات والدروس المستخلصة بعد وقوع الكوارث. وإدماج إعادة البناء بعد وقوع الكوارث في التنمية

الاقتصادية والاجتماعية المستدامة في المناطق المتضررة. وينبغي أن ينطبق هذا أيضاً على الملاجئ المؤقتة للنازحين بسبب الكوارث.

(ك)وضع مبادئ توجيهية للتأهب لإعادة البناء بعد وقوع الكوارث، من قبيل تخطيط استخدام الأراضي وتحسين معايير التهيئة، بما في ذلك عن طريق التعلم من برامج الإنعاش وإعادة البناء خلال العقد المنقضي منذ اعتماد إطار عمل هيوغو، وتبادل الخبرات والمعارف والدروس المستخلصة.

(ل)النظر في نقل المرافق والبنى التحتية العامة إلى مناطق خارج نطاق المخاطر وذلك حيثما أمكن، خلال عملية إعادة البناء بعد وقوع الكوارث، بالتشاور مع السكان المعنيين، عند الاقتضاء.

(م)تعزيز قدرة السلطات المحلية على إجلاء الأشخاص الذين يعيشون في المناطق المعرضة للكوارث.

(ن)إنشاء آلية لتسجيل الحالات وقاعدة بيانات للوفيات الناجمة عن الكوارث من أجل تحسين الوقاية من الاعتلال والوفاة.

(س)تعزيز خطط الإنعاش من أجل توفير الدعم النفسي والاجتماعي وخدمات الصحة العقلية لجميع السكان المحتاجين.

(ع)استعراض القوانين والإجراءات الوطنية بشأن التعاون الدولي وتعزيزها عند الاقتضاء، استناداً إلى المبادئ التوجيهية لتيسير عمليات الدولية للإغاثة والمساعدة الأولية على الإنعاش وتنظيمهما.

**المستويان العالمي والإقليمي**

32 -لتحقيق هذه الأولوية، من المهم القيام بما يلي:

(أ)وضع نهج إقليمية منسقة وآليات تنفيذية وتعزيزها، عند الاقتضاء، للتأهب للكوارث في الحالات التي تفوق قدرات التصدي الوطنية وكفالة سرعة أعمال التصدي وفعاليتها.

(ب)العمل على زيادة وضع ونشر صكوك، من قبيل المعايير والمدونات والأدلة التشغيلية وغيرها من الأدوات التوجيهية دعماً لاتخاذ إجراءات منسقة في مجال

التأهب للكوارث والتصدي لها وتيسير تبادل المعلومات بشأن الدروس المستخلصة وأفضل الممارسات المتبعة في الممارسة السياسية وبرامج التعمير بعد وقوع الكوارث.

(ج)التشجيع على مواصلة استحداث آليات الإنذار المبكر الإقليمية ذات الفعالية والمتوافقة على الصعيد الوطني ومتعددة المخاطر، والاستثمار فيها، حسب الاقتضاء تمشياً مع الإطار العالمي للخدمات المناخية، وتيسير تقاسم المعلومات في ما بين جميع البلدان وتبادلها.

(د)تعزيز الآليات الدولية، مثل البرنامج الدولي للتعافي من آثار الكوارث، من أجل تبادل الخبرات والتعلم بين البلدان وجميع الجهات المعنية.

(هـ)تقديم الدعم، عند الاقتضاء، لوكالات الأمم المتحدة المعنية بغية تعزيز وتنفيذ آليات عالمية بشأن المسائل المتصلة بالرطوبة الجوية، بهدف إذكاء الوعي بمخاطر الكوارث ذات الصلة بالمياه وتأثيرها في المجتمع وتحسين فهمها، ووضع استراتيجيات للحد من مخاطر الكوارث بناء على طلب الدول.

(و)دعم التعاون الإقليمي في التعامل مع التأهب للكوارث، بسبل منها التمرينات المشتركة والتدريب على الإجلاء في حالات الطوارئ.

(ز)تعزيز البروتوكولات الإقليمية لتيسير تبادل الموارد والقدرات أثناء وقوع الكوارث وبعدها.

(ح)تدريب القوى العاملة القائمة والمتطوعين على التصدي للكوارث.

**خامسا -دور الجهات المعنية**

بالرغم من أن الدول تتحمل عموماً المسؤولية عن الحد من مخاطر الكوارث فإن هذه المسؤولية مشتركة بين الحكومات والجهات المعنية صاحبة المصلحة. وبالخصوص تؤدي الجهات المعنية غير الحكومية دوراً هاماً بوصفها عوامل مساعدة في تقديم الدعم للدول، وفقاً للسياسات والقوانين والأنظمة الوطنية، لتنفيذ الإطار على الصعد الوطنية والإقليمية والعالمية. وستكون التزاماتها وإرادتها الصادقة ومعارفها وخبراتها ومواردها مطلوبة.

وينبغي للدول، عند تحديد الأدوار والمسؤوليات الخاصة للجهات المعنية وفي الوقت نفسه بالاستناد إلى الصكوك الدولية القائمة ذات الصلة بالموضوع، أن تشجع الإجراءات التالية من قِبل الجهات المعنية العامة والخاصة:

(أ) أن يقوم المجتمع المدني والمتطوعون ومنظمات العمل التطوعي والمنظمات المجتمعية بما يلي: المشاركة، بالتعاون مع المؤسسات العامة من أجل جملة أمور منها توفير معارف محددة وإرشادات عملية في سياق وضع أطر معيارية ومعايير وخطط للحد من مخاطر الكوارث وتنفيذها؛ وتنفيذ الخطط والاستراتيجيات الوطنية والإقليمية والعالمية؛ والمساهمة في توعية الناس وثقافة الوقاية والتثقيف بشأن أخطار الكوارث وتقديم الدعم لها؛ والدعوة إلى إكساب المجتمعات المحلية المنَعة والقدرة على إدارة مخاطر الكوارث التي تشمل الجميع والمجتمع كله وتعزز أوجه التآزر في ما بين المجموعات، حسب الاقتضاء. وفي هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى ما يلي:

1-للمرأة ومشاركتها أهمية حاسمة في إدارة مخاطر الكوارث على نحو فعال ووضع سياسات وخطط وبرامج للحد من مخاطر الكوارث تراعي الفوارق بين الجنسين وتوفير الموارد لها وتنفيذها؛ ومن الضروري اتخاذ تدابير لبناء القدرات الكافية بغية تمكين المرأة من أجل التأهب فضلا عن بناء قدراتها في مجال وسائل كسب الرزق البديلة في حالات ما بعد وقوع الكوارث؛ [بشرط الاستشارة]

2-الأطفال والشباب من عوامل التغيير وينبغي أن يتاح لهم المجال والطرائق التي تكفل لهم المساهمة في الحد من مخاطر الكوارث، وفقاً للتشريعات والممارسات الوطنية والمناهج التعليمية.

3-للأشخاص ذوي الإعاقة ومنظماتهم أهمية حاسمة في تقييم مخاطر الكوارث وفي تصميم وتنفيذ خطط توضع وفقاً لاحتياجات محددة مع مراعاة جملة أمور منها مبادئ التصميم العالمية.

4-للمسنين سنوات من المعرفة والمهارات والحكمة التي تشكل مصادر لا تقدر بثمن للحد من مخاطر الكوارث، وينبغي إشراكهم في تصميم السياسات والخطط والآليات، بما في ذلك ما يتعلق منها بالإنذار المبكر.

5-تسهم الشعوب الأصلية، عن طريق توفير خبراتها ومعارفها التقليدية، إسهاماً كبيراً في وضع الخطط والآليات وتنفيذها، بما في ذلك الإنذار المبكر.

6-المهاجرون والأشخاص المشردون داخلياً ، يساهمون في تعزيز منعة مجتمعاتهم المحلية ومجتمعاتهم الأصلية [ومجتمعات المقصد، وينبغي مراعاة دورهم في تصميم برامج الحد من أخطار الكوارث وتنفيذها.

(ب)على الهيئات والشبكات الأكاديمية والعلمية والبحثية أن تقوم بما يلي: التركيز على عوامل مخاطر الكوارث وسيناريوهاتها، بما في ذلك مخاطر الكوارث الناشئة في الأجلين المتوسط والطويل؛ وزيادة عدد البحوث من أجل تطبيقها إقليمياً ووطنياً ومحلياً؛ ودعم عمل المجتمعات والسلطات المحلية؛ ودعم الصلة بين السياسة والعلم من أجل صنع القرار.

(ج)على قطاع الأعمال التجارية والرابطات المهنية والمؤسسات المالية من القطاع الخاص، بما في ذلك هيئات الرقابة المالية والمحاسبة، فضلا عن المؤسسات الخيرية، أن تقوم بما يلي: إدماج إدارة مخاطر الكوارث، بما في ذلك استمرارية تصريف الأعمال في نماذج قطاع الأعمال وممارساته عن طريق الاستثمار الواعي بمخاطر الكوارث، ولا سيما الاستثمارات في المؤسسات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة الحجم والمشاركة في إذكاء وعي الموظفين والعملاء وتدريبهم؛ والمشاركة في البحوث والابتكارات ودعمها والاستخدام الكامل للتكنولوجيا ونقلها [طوعياً] [على النحو المتفق عليه بين الأطراف/على أساس شروط تساهلية وتفضيلية] في إدارة مخاطر الكوارث؛ وتبادل المعارف والممارسات والبيانات غير الحساسة ونشرها؛ والمشاركة بنشاط، حسب الاقتضاء وبتوجيه من القطاع العام، في وضع أطر معيارية ومعايير تقنية تدمج إدارة مخاطر الكوارث.

(د)على وسائط الإعلام أن تقوم بما يلي: القيام بدور فعال وشامل على الصعيد المحلي والوطني والإقليمي والعالمي في المساهمة في إذكاء الوعي والفهم لدى الجمهور ونشر المعلومات الدقيقة وغير الحساسة المتعلقة بمخاطر الكوارث والأخطار والكوارث بما فيها المعلومات عن الكوارث الصغيرة النطاق، وذلك على نحو بسيط وشفاف

ويسهل فهمه وميسَّر بالتعاون الوثيق مع السلطات الوطنية؛ واعتماد سياسات محددة للتواصل بشأن الحد من مخاطر الكوارث؛ ودعم نظم الإنذار المبكر والتدابير الوقائية لإنقاذ حياة المنكوبين، عند الاقتضاء؛ وتشجيع ثقافة الوقاية والمشاركة المجتمعية القوية في حملات التعليم العام المستدامة والمشاورات العامة على جميع مستويات المجتمع، وفقا للممارسات الوطنية.

وبالإشارة إلى قرار الجمعية العامة 211/68 المؤرخ 20 كانون الأول/ديسمبر 2013، فإن التزامات الجهات المعنية هامة لتحديد طرائق التعاون وتنفيذ لإطار العمل هذا. وينبغي أن تكون تلك الالتزامات محددة [ويمكن التنبؤ بها] وموقوتة من أجل دعم إقامة الشراكات المحلية على الصعيد الوطني والإقليمي والعالمي وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط المحلية والوطنية للحد من مخاطر الكوارث. وجميع أصحاب المصلحة المعنيين مدعوون إلى الإعلان عن جميع التزاماتهم والوفاء بها دعماً لتنفيذ الإطار أو الخطط الوطنية والمحلية لإدارة مخاطر الكوارث، وذلك عبر الموقع الشبكي لمكتب الأمم المتحدة للحد من الكوارث.

**سادسا -التعاون الدولي [والشراكة العالمية]**

اعتبارات عامة

بالنظر إلى القدرات [التفضيلية/المختلفة] للبلدان النامية والصلة القائمة بين مستوى الدعم المقدم لها ومدى قدرتها على تعزيز تنفيذ الإطار الحالي، فإنها تتطلب تعزيز وسائل التنفيذ من خلال مخصصات مالية مستدامة كافية [إضافية ويمكن التنبؤ بها]، ونقل التكنولوجيا [على النحو المتفق عليه بين الأطراف] وبناء القدراتى من خلال التعاون الدولي والشراكة العالمية من أجل التنمية، والدعم الدولي المتواصل، بوصفها وسائل هامة لتعزيز الجهود الرامية إلى الحد من أخطار الكوارث.

إدارة خطر الكوارث المتعددة المخاطر مسؤولية مشتركة ولكنها متباينةٌ على الصعيد المحلي والوطني والإقليمي والعالمي، وفقاً للالتزامات الدولية، حسب الاقتضاء.

صيغة بديلة - يتعزز الوفاء بالأهداف وتدابير العمل المنصوص عليها في هذا الإطار عن طريق التعاون الدولي في ما بين الدول مع مراعاة مسؤولياتها المشتركة وقدراتها المختلفة، حسب الاقتضاء.

صيغة بديلة مكررا - بالنظر إلى مبادئ إعلان ريو بشأن البيئة والتنمية[1]، ولا سيما مبدأ المسؤوليات المشتركة والمتباينة، في إدارة خطر الكوارث المتعددة المخاطر/أخطار الكوارث الجوية المائية.

يتطلب التفاوت الاقتصادي والتفاوت في قدرات البحث والابتكار التكنولوجي بين البلدان نقل التكنولوجيا وفق شروط متفق عليها بين الأطراف تنطوي على عملية تهيئة وتيسير تدفق المهارات والمعارف والأفكار والدراية الفنية والتكنولوجيا من البلدان المتقدمة إلى البلدان النامية في تنفيذ إطار العمل هذا.

يلزم إيلاء البلدان النامية المعرضة للكوارث، لا سيما أقل البلدان نمواً والدول الجزرية الصغيرة النامية والبلدان النامية غير الساحلية والبلدان الأفريقية وكذلك البلدان المتوسطة الدخل التي تواجه تحديات خاصة، عناية خاصة في ضوء ارتفاع مستويات الضعف والخطر لديها، والتي كثيراً ما تتجاوز إلى حد بعيد قدرتها على التصدي للكوارث والتعافي منها. ويستلزم هذا الضعف التعجيل بتعزيز التعاون الدولي وكفالة إقامة شراكات حقيقية ومتينة على الصعيدين الإقليمي والدولي بهدف دعم البلدان النامية في تنفيذ هذا الإطار، بما يتفق مع أولوياتها واحتياجاتها الوطنية. وينبغي إيلاء اهتمام مماثل وتقديم مساعدة ملائمة أيضاً إلى البلدان الأخرى المعرضة للكوارث ذات الخصائص المحددة، كالبلدان الأرخبيلية وكذلك البلدان ذات السواحل الممتدة.

يمكن أن تؤثر الكوارث بشكل متفاوت في الدول الجزرية الصغيرة النامية، بسبب أوجه الضعف التي تنفرد بها بوجه خاص. وتعوق آثار الكوارث، التي زادت حدة بعضها وتفاقمت بسبب تغير المناخ، تقدمها نحو تحقيق التنمية المستدامة. وبالنظر

---

(1) تقرير مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئة والتنمية، ريو دي جانيرو، 3-14 حزيران/يونيه 1992، المجلد الأول، القرارات التي اتخذها المؤتمر (منشورات الأمم المتحدة، رقم المبيع A.93.I.8 والتصويب)، القرار 1، المرفق الأول.

إلى الحالة الخاصة للدول الجزرية الصغيرة النامية، هناك حاجة ماسة إلى بناء قدرتها على التكيف وتوفير دعم خاص لها من خلال تنفيذ الوثيقة الختامية للمؤتمر الدولي الثالث المعني بالدول الجزرية الصغيرة النامية المعنونة "إجراءات العمل المعجَّل للدول الجزرية الصغيرة النامية (مسار ساموا)"[1] في مجال الحد من مخاطر الكوارث.

لا تزال البلدان الأفريقية تواجه تحديات متصلة بالكوارث والمخاطر المتزايدة، بما في ذلك ما يتعلق بتعزيز منَعة البنى التحتية والصحة وسبل العيش. وتتطلب هذه التحديات زيادة التعاون الدولي وتوفير القدر الكافي من الدعم إلى البلدان الأفريقية بغية السماح بتنفيذ هذا الإطار.

ثبت أن التعاون بين الشمال والجنوب، الذي يكمِّله التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي، عنصرٌ أساسي في الحد من خطر الكوارث، وهناك حاجة إلى زيادة تعزيزه. وتضطلع الشراكات بدور إضافي مهم عن طريق تسخير كامل إمكانات البلدان ودعم قدراتها الوطنية في مجال إدارة مخاطر الكوارث، وفي تحسين الرفاه الاجتماعي والصحي والاقتصادي للأفراد والمجتمعات والبلدان.

ينبغي لجهود البلدان النامية التي تعرض التعاون في ما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي أن لا تقلِّص التعاون بين الشمال والجنوب المقدَّم من البلدان المتقدمة لأنها تكمِّل التعاون بين الشمال والجنوب. [بشرط الاستشارة]

يعتبر التمويل من جميع المصادر، مثل المصادر [المحلية و] الدولية؛ والعامة والخاصة؛ والنقل [الطوعي] للتكنولوجيا الحديثة الموثوقة والميسورة التكلفة والمناسبة والسليمة بيئياً، على النحو المتفق عليه بين الأطراف، والمساعدة في مجال بناء القدرات المقدمة من البلدان المتقدمة [وغيرها من الجهات المعني وغيرها من البلدان القادرة على ذلك وتهيئة الظروف المؤسسية والسياساتية على جميع المستويات من الوسائل البالغة الأهمية للحد من أخطار الكوارث.

صيغة بديلة - يظل من العناصر الأساسية تعبئة موارد مالية إضافية من أجل البلدان النامية من مصادر متعددة، وتعزيز استحداث التكنولوجيات السليمة بيئياً

[1] قرار الجمعية العامة 15/69، المرفق.

ونقلها ونشرها وتعميمها بشروط ميسّرة، بما في ذلك الشروط التساهلية والتفضيلية، على النحو المتفق عليه بين الأطراف، وتعزيز الدعم الدولي من أجل تنفيذ أنشطة بناء قدرات فعالة ومحددة الهدف في البلدان النامية، من أجل دعم تنفيذ هذا الإطار من خلال التعاون بين الشمال والجنوب وفي ما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي.]

**وسائل التنفيذ**

لتحقيق ذلك، يلزم القيام بما يلي:

(أ)التأكيد من جديد على أن البلدان النامية يلزمها تعبئة موارد [جديدة وإضافية من أجل الحد من خطر الكوارث: هناك [حاجة ماسة إلى توفير/التزام بتقديم] دعم دولي منسق ومطرد وكاف [يمكن التنبؤ به وإضافي] للبلدان النامية، وبخاصة أقل البلدان نمواً والدول الجزرية الصغيرة النامية والبلدان النامية غير الساحلية والبلدان الأفريقية وكذلك البلدان المتوسطة الدخل التي تواجه تحديات خاصة، من خلال القنوات الثنائية والمتعددة الأطراف، بعدة سبل منها تعزيز الدعم التقني والمالي ، ونقل التكنولوجيا بشروط [ميسَّرة وتفضيلية/متفق عليها بين الأطراف] لتطوير قدراتها وتعزيزها.

(ب)تعزيز [تمويل و/أو استفادة البلدان النامية/البلدان/المجموعات/المنظمات المعنية من أجل نشر من التكنولوجيا والعلوم السليمة بيئيا والابتكار الشامل وكذلك تبادل المعارف والمعلومات من خلال الآليات القائمة، أي الترتيبات التعاونية الثنائية والإقليمية والمتعددة الأطراف، بما في ذلك الأمم المتحدة والهيئات الأخرى المعنية، وتيسير وإنشاء آليات تمويل [جديدة] لنفس الغرض.

(ج)إنشاء مجمع تكنولوجي عالمي ونظام عالمي لتقاسم الدراية الفنية والمبتكرات والبحوث من أجل الحد من أخطار الكوارث، مما سيكون متاحا للبلدان النامية.

[(ج)صيغة بديلة - توسيع نطاق برامج التعاون العالمي لكفالة الحصول على التكنولوجيا والمعلومات والدراية الفنية في مجال الحد من أخطار الكوارث؛]

(د)إدماج تدابير الحد من مخاطر الكوارث في برامج المساعدة الإنمائية الثنائية والمتعددة الأطراف في جميع القطاعات وفي ما بينها، عند الاقتضاء، في ما يتعلق بالحد من الفقر والتنمية المستدامة وإدارة الموارد الطبيعية والبيئة والتنمية الحضرية والتكيف مع تغير المناخ.

(هـ)دعوة الدول إلى إدماج الحد من أخطار الكوارث في أعمالها و توفير/النظر في الاستخدام الفعال الجديد والإضافي/تعبئة جميع مصادر التمويل ونقل التكنولوجيا بشروط مؤاتية، بما في ذلك الشروط المتساوية والتفضيلية، على النحو

المتفق عليه.

و آليات تمويل لتنفيذ هذا الإطار وتمويل نقل التكنولوجيا, بشروط متفق عليها بين الأطراف،] إلى البلدان النامية في سياساتها وخططها وبرامجها على جميع المستويات.

**الدعم المقدَّم من المنظمات الدولية**

من أجل دعم تنفيذ هذا الإطار، يلزم القيام بما يلي:

(أ)قيام الأمم المتحدة والمنظمات الدولية والإقليمية الأخرى والمؤسسات المالية الدولية والإقليمية والوكالات المانحة المعنية بمجال الحد من أخطار الكوارث، حسب الاقتضاء، بتعزيز تنسيق استراتيجياتها في هذا الصدد.

(ب) قيام كيانات منظومة الأمم المتحدة، بما في ذلك صناديقها وبرامجها ووكالاتها المتخصصة، من خلال خطة عمل الأمم المتحدة بشأن الحد من مخاطر الكوارث على التكيف وأطر عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية والبرامج القطرية بتعزيز الاستخدام الأمثل للموارد ودعم البلدان النامية، بناء على طلبها، في تنفيذ هذا الإطار بالتنسيق مع سائر الأطر ذات الصلة، من قبيل اللوائح الصحية الدولية (لعام 2005)، بعدة سبل منها تنمية القدرات وتعزيزها، والبرامج الواضحة والمركزة التي تدعم أولويات الدول على نحو متوازن وجيد التنسيق ومستدام في إطار ولاية كل منها.

(ج) قيام الاتفاق العالمي للأمم المتحدة، بوصفه مبادرة الأمم المتحدة للعمل مع القطاع الخاص والأعمال التجارية، بمواصلة العمل على الحد من أخطار الكوارث وتعزيز أهميته الحاسمة، وذلك من أجل تحقيق التنمية المستدامة والقدرة على التكيف.

(د) قيام المؤسسات المالية الدولية ، مثل البنك الدولي ومصارف التنمية الإقليمية بالنظر في أولويات هذا الإطار تقديم الدعم المالي والقروض من أجل الحد على نحو متكامل من مخاطر الكوارث في البلدان النامية.

(هـ) قيام المنظمات الدولية والهيئات الأخرى المنشأة بموجب معاهدات، بما في ذلك مؤتمر الأطراف في اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ والمؤسسات المالية الدولية على الصعيدين العالمي والإقليمي وحركة الصليب الأحمر والهلال الأحمر بدعم البلدان النامية، بناء على طلبها، في تنفيذ هذا الإطار بالتنسيق مع الأطر الأخرى ذات الصلة بالموضوع.

(و) قيام مكتب الأمم المتحدة للحد من الكوارث (الأمانة المشتركة بين الوكالات للاستراتيجية الدولية للحد من الكوارث)، على وجه الخصوص، بدعم تنفيذ ومتابعة واستعراض هذا الإطار من خلال ما يلي: إعداد استعراضات دورية كل ثلاث سنوات عن التقدم المحرز؛ ودعم وضع آليات [ومؤشرات] متسقة للمتابعة على الصعيدين العالمي والإقليمي، [توافق عليها الدول الأعضاء] بالتنسيق، إن اقتضى الأمر ذلك مع الآليات الأخرى المعنية من أجل التنمية المستدامة وتغير المناخ، وتحديث مرصد إطار عمل هيوغو القائم على شبكة الإنترنت بناء على ذلك؛ وإعداد إرشادات عملية وقائمة على الأدلة للتنفيذ بالتعاون الوثيق مع الدول، ومن خلال تعبئة الخبراء وتعزيز ثقافة الوقاية لدى الجهات المعنية ذات الصلة، من خلال دعم وضع معايير و مؤشرات توافق عليها الدول الأعضاء من قِبل الخبراء والمنظمات التقنية ومبادرات التوعية ونشر المعلومات عن مخاطر الكوارث، والسياسات والممارسات، وكذلك توفير التعليم والتدريب بشأن الحد من مخاطر الكوارث من خلال المنظمات المنتسبة؛ ودعم البلدان، بعدة سبل منها المنتديات الوطنية أو ما يعادلها، في مجال وضع الخطط

الوطنية ورصد الاتجاهات والأنماط في مجال أخطار الكوارث وخسائرها وآثارها وعقد المنتدى العالمي للحد من أخطار الكوارث، ودعم تنظيم المنتديات الإقليمية للحد من أخطار الكوارث بالتعاون مع المنظمات الإقليمية؛ وقيادة استعراض خطة عمل الأمم المتحدة للحد من أخطار الكوارث من أجل زيادة القدرة على التحمل؛ وتيسير تعزيز تقديم الخدمات للفريق الاستشاري العلمي والتقني التابع للاستراتيجية الدولية للحد من الكوارث في تعبئة الأعمال العملية والتقنية بشأن الحد من مخاطر الكوارث والقيام، بالتنسيق الوثيق مع الدول، بقيادة تحديث قاعدة مصطلحات الحد من مخاطر الكوارث لعام 2009 تمشياً مع المصطلحات التي أقرتها الدول؛ والاحتفاظ بسجل لالتزامات الجهات المعنية.

(و) مكرراً - ضرورة تعزيز القدرة الشاملة لمنظومة الأمم المتحدة على مساعدة البلدان النامية في الحد من أخطار الكوارث عن طريق توفير الموارد الكافية من خلال مختلف آليات التمويل بما في ذلك المساهمات المالية الإضافية التي يمكن التنبؤ بها الكافية الطوعية في صندوق الأمم المتحدة الاستئماني للحد من الكوارث، وبتعزيز الدور الذي يؤديه هذا الصندوق في ما يتعلق بتنفيذ هذا الإطار.

(ز) مواصلة الاتحاد البرلماني الدولي والهيئات الإقليمية وآليات البرلمانيين الأخرى المعنية، عند الاقتضاء، دعم الحد من مخاطر الكوارث وتعزيز الأطر القانونية الوطنية، والتوعية بها.

(ح) مواصلة منظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة والهيئات الأخرى المعنية في الحكومات المحلية دعم التعاون والتعلم المتبادل في ما بين الحكومات المحلية للحد من مخاطر الكوارث وتنفيذ هذا الإطار.

**إجراءات المتابعة**

- يوصي المؤتمر بأن تنظر الجمعية العامة للأمم المتحدة، في دورتها السبعين، في أن تدرج تنفيذ هذا الإطار الخاص بالحد من مخاطر الكوارث كجزء من عمليات المتابعة المتكاملة والمنسقة للمؤتمرات ومؤتمرات القمة التي تعقدها الأمم المتحدة، بعدة سبل منها المنتدى السياسي الرفيع المستوى من أجل التنمية المستدامة ودورات

الاستعراض الشامل للسياسات التي تجرى كل أربع سنوات، مع مراعاة المساهمات المقدمة من المنتدى العالمي والمنديات الإقليمية للحد من مخاطر الكوارث، ومرصد إطار عمل هيوغو.]

- ويوصي المؤتمر كذلك بإنشاء فريق خبراء عامل حكومي دولي مفتوح العضوية بدعم من مكتب الأمم المتحدة للحد من الكوارث (الأمانة المشتركة بين الوكالات للاستراتيجية الدولية للحد من الكوارث) لوضع مجموعة من المؤشرات الممكنة لقياس التقدم العالمي المحرز في تنفيذ إطار العمل هذا، وكذلك من أجل تحديث مصطلحات الحد من مخاطر الكوارث لعام 2009 التي اعتمدتها الأمانة المشتركة بين الوكالات للاستراتيجية الدولية للحد من الكوارث، بحلول كانون الأول/ديسمبر 2016، وبأن تُقدم حصيلة عمله إلى الجمعية العامة للأمم المتحدة من أجل اعتمادها.

# الفصل الثامن عشر

## الكوارث الطبيعية الناتجة عن بعض الظواهر الجوية

الكوارث الطبيعية: هي الدمار الذي يحدث للممتلكات والأرواح والناتجة عن ظواهر طبيعية . وهناك أيضاً كوارث ناشئة عن العوامل البشرية مثل الحرائق الكيماوية والانفجارات والإشعاعات النووية.

ما هي الظواهر الطبيعية التي تؤدي إلى حدوث كوارث طبيعية.

**أولاً**: 1- الوباء

2- الزلازل

3- تسونامي

4- ثورة البركان

5- حرائق الغابات

**ثانياً**: الظواهر الجوية التي قد تؤدي إلى كوارث طبيعية:

إن للطقس وللمناخ تأثيرات مباشرة وكبيرة على نشاط الإنسان وعلى البيئة المحيطة به، وتفرض عليه سلوكا معيناً يتغير بتغير الفصول، فأحياناً يتحكم الطقس بصحة الإنسان وبنشاطه الاجتماعي والاقتصادي. فالطقس يحدد نوع اللباس وماذا يأكل الإنسان وماذا ومتى يزرع ومتى ينتقل من مكان لآخر. فجميع الأنشطة الإنسانية تتأثر بالطقس والمناخ والمياه وتؤثر فيها.

وإن للأرصاد الجوية دور حيوي مرتبط ارتباطا وثيقا في التقدم البشري والتنمية الاجتماعية والاقتصادية المستدامة وحماية البيئة والتخفيف من آثار الكوارث الطبيعية .

ونحن نعيش على كوكب نشط والثبات فيه نسبي , والكارثة لا تقع إلا عندما نقف في طريق الظاهرة الطبيعية وتكون البنية التحتية اضعف من أن تحتوي وتستوعب تطرف الظاهرة .

فقد وجد أن 90% من الكوارث الطبيعية لها علاقة بالظواهر الجوية (الطقس والمناخ والماء) فخلال الفترة من سنة 1992- 2001 م:

فقد العالم حوالي (622000 ) حالة وفاة .

عدد الأشخاص الذين تأثروا في هذه الكوارث حوالي 2 مليار شخص .

سببت هذه الكوارث خسائر اقتصادية تقدر بحوالي 500 مليار دولار أمريكي وبذاك تمثل حوالي 65% من مجموع الخسائر الناجمة عن كل الكوارث الطبيعية في هذه الفترة.

**الظواهر الجوية التي قد تؤدي إلى كوارث طبيعية :**

**1- العواصف** :العواصف الرملية والترابية , العواصف الرعدية والبرق ,العواصف الثلجية , عواصف البرد والجليد وعواصف الأمواج .

العواصف الرملية والترابية : هي جزيئات من التراب والغبار مثارة أو عالقة في الجو يصاحبها رياح شديدة , وغالبا ما تحدث على أجزاء من إفريقيا واستراليا والصين والولايات المتحدة الأمريكية والشرق الأوسط . وهي تؤثر على الصحة والحياة , وتؤدي إلى تدني مدى الرؤية إلى بضعة أمتار مما يؤثر على حركة المرور والتنقل .

- العواصف الرعدية والبرق : العواصف الرعدية العنيفة المصحوبة بالبرق تسبب تفريغ شحنات كهربائية بصورة مفاجئة , والعواصف الرعدية غالبا ما تسبب أمطارا غزيرة مصحوبة بالبرد ورياح شديدة وأحيانا تسبب تساقط الثلوج . وعلى المستوى العالمي فان البرق خلال فترة الجفاف يكون عاملا مسببا مهما باشتعال الحرائق في مناطق الأعشاب والغابات .

- عواصف البرد والجليد : إن العواصف المصحوبة بحبات البرد الكبيرة التي يصل قطرها إلى 10 سم والتي تسقط بسرعة 150 كم/س فإنها تسبب خسائر في قطاع الزراعة على المستوى العالمي تقدر بحوالي 200 مليون دولار أمريكي في السنة , وأيضا تكون سببا في الوفاة والتدمير .

أما عواصف الجليد فإنها خلال دقائق تسبب قطع خطوط الكهرباء والتلفون وأغصان الأشجار , ويغطي الجليد الطرق وسكك الحديد ومد ارج المطارات مما يسبب مخاطر على هذه الطرق و يؤدي إلى إغلاق هذه الطرق والمطارات .

- عواصف الأمواج : إن انخفاض قيم الضغط الجوي في مركز المنخفض الجوي الاستوائي يؤدي إلى ارتفاع مستوى سطح البحر حوالي 2,5 متر وعلى امتداد 80 كلم وزيادة سرعة الرياح بالقرب من الشواطئ تسبب نمو الأمواج وبالتالي تنشأ عواصف الأمواج وعواصف الأمواج أودت بحياة 300000 إنسان بالقرب من شواطئ بنغلادش سنة 1970

2- **الأمطار والثلوج الغزيرة والرياح الشديدة** : إن الأمطار والثلوج الغزيرة وخاصة إذا كانت بعد هزة أرضية (زلزال) فإنها تؤثر على نشاط الإنسان من حيث التنقل ,شبكة الاتصالات, وتراكم الثلوج قد يؤدي إلى انهيار بعض المباني الضعيفة والى إغلاق الطرق .

أما الرياح فإنها تشكل خطرا على الطيران وعلى السفن في البحار والمحيطات وتؤثر أيضا على صائدي الأسماك وعلى المباني العالية , وإذا كانت الرياح شديدة ودرجة الحرارة دون الصفر فإنها تسبب إغلاق المطارات وتشكل خطرا على الطرق وسكك الحديد .

3- **الموجات الحارة والباردة** :غالبا ما تحدث الموجات الحارة في مناطق خطوط العرض المتوسطة وخاصة في المناطق الحارة والرطبة وتستمر عدة أيام في الأشهر ذات معدلات درجات الحرارة المرتفعة . والكتل الهوائية ثقيلة الوطأة (المزعجة) والتي يضيق بها صدر الإنسان بسبب ارتفاع درجة حرارتها ورطوبتها تسبب حالات من الوفاة .ففي عام 2003 تعرض غرب أوروبا لموجة حارة خلال أشهر الصيف (فرنسا , ايطاليا هولندة , البرتغال , اسبانيا وبريطانيا) وسببت وفاة (40000 ) أربعون ألف شخص . والموجات الباردة تسبب الأمراض التي لها علاقة بالجهاز التنفسي وأحيانا تسبب الوفاة.

4- **الأعاصير الاستوائية** : هي منخفضات جوية عميقة تظهر في المياه الساخنة قرب خط الاستواء بين خطي عرض (20,°5°) شمالا وجنوبا , وتسبب رياح شديدة قد تصل سرعتها إلى 200 كلم/س أو أكثر وتكون قوة تدميرية كبيرة وتسبب هيجانا للبحر مما يؤدي إلى ارتفاع الأمواج إلى عدة أمتار وبالتالي يحدث الإغراق والتدمير , وتسبب أيضا أمطارا غزيرة وعواصف رعدية مصحوبة بالبرد , ومعدل الأعاصير الاستوائية سنويا حوالي ( 80 ) إعصار استوائي .

ويسمى الإعصار بالتايفون في الجزء الشمال الغربي للمحيط الهادي وجنوب الصين , ويسمى هوريكان في الأطلسي والكاريبي وخليج المكسيك والجزء الشمال الشرقي ووسط المحيط الهادي , ويسمى إعصارا استوائيا في المحيط الهندي وجنوب المحيط الهادي .

- فالأعاصير الاستوائية التي ضربت بنغلادش عام 1972 وراح ضحيتها 220 ألف شخص، وتلك التي ضربتها سنة 1991 وراح ضحيتها 142 ألف شخص نتيجة الفيضانات التي سببتها هذه الأعاصير.

5- **الجفاف** : السبب الأولي للجفاف هو قلة سقوط الأمطار , والجفاف يختلف عن المخاطر الأخرى بأنه يتكون ببطء وأحيانا يستغرق سنينا حتى تبدأ آثاره بالظهور.

والجفاف يؤدي إلى تجفيف منابع المياه وفشل المحاصيل في النمو ,وقتل الحيوانات وتدهور صحة الإنسان .

والجفاف يحدث في أجزاء من إفريقيا , الهند , وجزء من الصين , وجزء من الشرق الأوسط , استراليا وأجزاء من شمال أمريكا وأوروبا .

6- **الفيضانات** : قد تحدث الفيضانات في أي مكان نتيجة غزارة الأمطار , وقد تحدث بعد فترة جفاف , فعندما يسقط المطر الغزير على ارض جافة وصلبة حيث لا يتمكن الماء من اختراق الأرض . وسبب الفيضانات قد يكون عواصف رعدية , إعصار استوائي , منخفض جوي عميق ,ذوبان الثلوج , حالات عدم الاستقرار الجوي , سحق الجليد . والفيضانات تؤثر على حياة الإنسان من مختلف النواحي وقد تكون سببا

في الوفاة , ومن نتائجها ومخاطرها انتشار الأمراض والإغراق ولدغ الأفاعي وهـدم وتكسـير وأنقاض وانزلاق للتربة وانهيارات وتسرب المجاري وطبعا تـؤثر سـلبا عـلى الزراعـة والـثروة الحيوانيــة , فقــد تــأثر بالفيضــانات 1,5 مليــار شــخص في العقــد الأخــير مــن القــرن العشرين .

7- **الانجرافات الطينية والترابية** : هذه حوادث محلية عادة تكون غير متوقعة وتحدث عندما يهطـل مطر غزير أو ثلوج فجائية أو عنـدما يـذوب الجليـد وعـادة تحـدث مـن المنـاطق المرتفعـة إلى المنـاطق المنخفضة وقد تصل سرعتها إلى أكثر من (50 كلم /س) وقد تسـبب دمـار للمبـاني والأجسـام والإنسـان , ففي فنزويلا عام 1999 وبعد مطر استمر أسبوعان حدثت انزلا قات طينية وترابية دمرت مـدن صـغيرة وسببت قتل حوالي (15000) إنسان

**8- سقوط الكتل الثلجية والكتل الجليدية** : إن سـقوط الكتـل الثلجيـة والجليديـة مـن أعالي المنـاطق المرتفعـة إلى المنـاطق المنخفضـة والتـي قـد تصـل سرعتهـا إلى حـوالي (150 كلم/س ) قد تؤدي إلى حدوث دمار لكل من يعترض طريقها مـن إنسـان وحيـوان وجـماد ونبات ,

إن آلاف الحوادث تحدث كل سنة وتؤدي إلى وفاة حوالي (500 شخص )

9- **الجراد الصحراوي** : الجراد الصحراوي يسـبب دمـارا للـثروة الزراعيـة في إفريقيـا الشرق الأوسـط , شرق آسيا وجنوب أوروبا خاصة عندما تكون الأحوال الجوية مناسبة لتنقله من مكـان إلى آخـر , ويطـير الجراد في المستويات المنخفضة بحثا عن الطعام وأسراب الجراد قـد تسـافر (200 كلـم في اليـوم ) , وقـد وجد أن السرب الصغير من الجراد يأكل في اليوم الواحد من الطعام ما يعـادل طعـام ( 2500 ) إنسـان , وطبعا الجراد يؤثر على الزراعة والبيئة .

10- **حرائق الغابات** :قد تحدث الحرائق في فترات الجفاف وبسبب البرق أو بواسطة الإنسان وتسبب تدمير الغابات والأعشاب والمحاصيل وتلوث الهواء , وتشكل خطرا حقيقيا على حيـاة الإنسـان والحيـوان والنبات .

**11- الضباب والضبخن والصقيع :**

الضباب هو عبارة عن حبيبات ماء صغيرة عالقة في الهواء , والضباب الكثيف له تأثير كبير على النقل البري والبحري والجوي لأنه يسبب تدني مدى الرؤية الأفقية وبالتالي فان للضباب تأثير كبير على الناحية الاقتصادية .

أما الضبخن فهو مزيج من الضباب والدخان يؤدي إلى تلوث الهواء وله تأثير على صحة الإنسان والحيوان.

وأما الصقيع فيحدث عندما يتكاثف بخار الماء على شكل بلورات ثلج على سطح الأرض والأسطح الباردة وتكون درجة الحرارة اقل من الصفر المئوي أو عندما تتجمد قطرات الماء الموجودة على الأرض عند انخفاض درجات الحرارة إلى الصفر المئوي فما دون.

إن التأثير الاقتصادي للكوارث الطبيعية شهد صعوداً ملحوظاً على مدى عدة عقود ماضية، وعلاوة على ذلك فالبلدان النامية وخاصة البلدان الأقل نمواً كانت أكثر تضرراً من هذه الكوارث ومن ثم يزداد ضعفها ويتراجع نموها الاقتصادي والاجتماعي ويستمر ذلك عقوداً في بعض الأحيان.

- ففي سنة 2005 أصاب الجفاف جزءً كبيراً من الكرة الأرضية وبالمقابل حدثت أمطار غزيرة في أماكن أخرى سببت فيضانات، وفي هذه السنة لوحظ العدد القياسي للأعاصير المدمرة في المحيط الأطلسي .

- وإعصار كاترينا الذي حدث في 29 آب سنة 2005 ألحق الدمار بثلاث ولايات أمريكية هي لويزيانا وأريزونا والميسيسيبي، وهذا الإعصار يعتبر الأسوأ في تاريخ أمريكا حيث أدى إلى نزوح أكثر من مليون شخص وأضر بصناعة النفط.

إن معلومات الأرصاد الجوية مهمة وأساسية لعمليات التشغيل اليومية لعديد من القطاعات ومنها قطاعات النقل الجوي والبحري والبري فالعوامل الجوية تتحكم إلى حد كبير في عمليات تحرك هذه القطاعات كما تحدد حمولتها من الركاب والبضائع والوقود وان معلومات الأرصاد الجوية تساهم إلى حد كبير في التخفيف من آثار الكوارث الطبيعية عن طريق إصدار النشرات الجوية التحذيرية اللازمة عبر

وسائل الإعلام المختلفة المرئية والمكتوبة والمسموعة والإنترنت. فالتوقعات الجوية ليست خبراً فقط وإنما معلومة تساعد المواطن العادي وصاحب القرار على اتخاذ إجراءات محددة قد تكون بسيطة وقد تكون معقدة تتخذ فيها الأجهزة المعنية الاحتياطات اللازمة استعداداً لظاهرة جوية تغلق بسببها الطرق ويمنع المواطنون من الذهاب لأعمالهم ومدارسهم.

والمهم هو وصول معلومات الأرصاد الجوية الطارئة إلى الجمهور والأجهزة المعنية قبل وقوع الحدث بأفضل وأسرع الطرق لكي تتمكن الجهات المعنية من اتخاذ الاحتياطات والقرارات المناسبة.

من أهداف الأرصاد الجوية تقديم أفضل الخدمات لتفادي آثار الظواهر الجوية الخطرة التي تهدد سلامة الإنسان وأمنه. فمرفق الأرصاد الجوية في كل بلد يدير شبكة من محطات الرصد الجوي تغطي معظم أجزاء الوطن وتعمل على مدار الساعة لرصد العناصر الجوية المختلفة مثل درجة الحرارة والضغط الجوي ومقدار الرطوبة الجوية وسرعة الرياح واتجاهها وكمية ونوع الغيوم والحالات الجوية الماضية والحالية.

وتقيم خدمات الأرصاد الجوية على سرعة توصيل المعلومات المناسبة الخاصة بالطقس والمناخ إلى المعنيين من الجمهور والمزارعين ومتخذي القرار من المسئولين والمعنيين والإعلام في الوقت المناسب لكي يتم اتخاذ القرار المناسب.

الكوارث الطبيعية لا يمكن تجنبها ولكن يمكن التقليل من آثارها السلبية بالتحذير المبكر عنها , ودمج تقدير المخاطر والإنذارات المبكرة مع تدابير الوقاية حتى لا تتحول إلى كوارث.

**كيف نستعد لمواجهة الكوارث**

إن هدفنا من الاستعداد والمواجهة هو التقليل من عدد الوفيات والتقليل من الخسائر الاقتصادية والاجتماعية وحتى نقترب من تحقيق هذا الهدف علينا :

أ-تعزيز ثقافة الحد من الكوارث الطبيعية بما في ذلك محاولة منع الكوارث إن أمكن والتخفيف منها والتأهب لها والتصدي والإنقاذ .

ب-التركيز الشديد على الوقاية من أخطار الكوارث.

ج- التركيز على أهمية نظم الإنذار المبكر ويتم ذلك من خلال:

-الاستغلال الأمثل للمعدات وللتكنولوجيا بشكل عام ولتكنولوجيا الفضاء والاستشعار عن بعد والاتصال بشكل خاص.

-الاستغلال الأمثل للقدرات البشرية المدربة تدريبيا فنيا جيداً على استخدام التكنولوجيا والمؤهلة علمياً. وذلك من أجل القيام بعمليات الرصد والمراقبة والتحليل وبالتالي الحصول على التنبؤ الدقيق للظاهرة التي قد تؤدي إلى كارثة.

-الحاجة إلى شراكات وحلقات وصل تنظيمية على المستوى الوطني من أجل تعزيز آليات التحذير الوطنية بوقوع أخطار.

-قدرة نظام الإنذار المبكر على إيصال المعلومات الدقيقة إلى المعرضين للمخاطر.

-عمل البحوث العلمية ذات العلاقة بالموضوع والتعلم من الدروس السابقة للكوارث.

هـ- استخدام الأدوات والعمليات المناسبة واللازمة لتقييم وتقدير المخاطر.

و- تقوية البنى الأساسية.

ز- وجود خطط طوارئ على المستوى الوطني والمستوى المنزلي وحتى المستوى الشخصي قابلة للتطبيق في الوقت المناسب.

ع- العمل على قيام تعاون دولي وعالمي ويتم ذلك من خلال :

1- إقامة الشراكات مع المنظمات الدولية والإقليمية.

2-القيام بمشاركة نشطة في الإستراتيجية الدولية للحد من الكوارث.

3- المشاركة في الاجتماعات والمؤتمرات ذات العلاقة.

خطر تغير المناخ بسبب ارتفاع درجة الحرارة " الاحتباس الحراري "

قال الأمين العام للأمم المتحدة بان كي-مون إن خطر التغيرات المناخية على البشرية شبيه بخطر الحروب. وقال أيضاً إن تغير المناخ بات أمراً لا يمكن تجاهله وان تدهور البيئة على الصعيد العالمي لم يجد من يوقفه كما أننا نستغل الموارد الطبيعية بشكل يخلف ضرراً كبيراً . واستطرد قائلاً :

مع تغير المناخ يتوقع تزايد معدل حدوث الأعاصير واشتداد قوتها.

الأمم المتحدة وضعف مسألة الحد من الكوارث في قائمة أولوياتها منذ كارثة تسونامي عام 2004 في المحيط الهندي التي أودت بحياة أكثر من 200 000 شخص وكان من الممكن إنقاذ معظم هؤلاء لو توفرت أجهزة الإنذار المبكر .

أما وكيل الأمين العام للأمم المتحدة للشؤون الإنسانية بان إيغلاند وفي ظل تفاقم الكوارث الطبيعية مثل الزلازل وارتفاع درجات حرارة كوكب الأرض مما يهدد بتغيير معالم العالم قال :-

- " خلال الثلاثين عاماً الماضية كان تأثير الكوارث الطبيعية على البشر خمسة أضعاف تأثيرها قبل جيل بأكمله.

- الأوضاع تزداد سوءاً فالمناخ يتغير مما يهدد بوجود ظواهر جوية متطرفة ففي عام 2006 وحده عانى 117 مليون شخص من نحو 300 كارثة طبيعية بما في ذلك الجفاف الشديد في الصين وإفريقيا والفيضانات الكاسحة في آسيا وبعض مناطق إفريقيا ما أدى إلى خسائر بنحو 15 مليار دولار . وقال أيضا :-

- لا توجد دول محصنة من الكوارث الطبيعية ولذلك يجب اتخاذ تدابير وقائية من الآن للحد من هذه الكوارث والتقليل من آثارها.

- ضرورة بناء مباني تكون مقاومة للمخاطر المذكورة, ومقاومة أيضا للزلازل حيث أن عام 2005 دمر زلزال باكستان عدداً كبيراً من المدارس مما أودى بحياة نحو 17000 طفل.

- توعية الرأي العام حول كيفية التعامل مع الكوارث الطبيعية ومن ضمنها عمليات الإجلاء من المناطق المهددة.

الظواهر الجوية التي تسبب مخاطر و تؤثر على الأردن والدول المجاورة :

1- موجات الصقيع

2- موجات الحر والبرد

3- الأمطار والثلوج الغزيرة والرياح الشديدة

4- الجفاف

5- الفيضانات

6- العواصف الرعدية والبرق

7- العواصف الرملية والترابية

8- الضباب

# المراجــع

## المراجع العربية

عبد الرزاق محمد الـدليمي، الإعـلام وإدارة الأزمـات، دار المسـيرة للـنشر والتوزيـع والطباعـة، عـمان، ط1، 2012، ص90.

-محمود جاد اللـه، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص8.

-عبد الرزاق محمد الدليمي، المرجع السابق، ص90.

-محمود جاد اللـه، المرجع السابق، ص8.

-نواف قطيش، إدارة الأزمات (الأمن الوطني)، دار الراية، ط1، عمان، 2009، ص25.

-حامد عبد حمد الدليمي، إدارة الأزمـات في بيئـة العولمـة، دراسـة إعـمار مدينـة الفلوجـة في جمهوريـة العراق، أطروحة دكتوراه، جامعة (سنت كلي).

-محمد رشاد الحملاوي، إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية، دار أبو المجد، القاهرة، 1993، ص 17.

-أحمد محسن الخضيري: إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية، ط1، 2003، ص244.

-سوســن ســالم الشــيخ، إدارة ومعالجــة الأزمــات في الإســلام، دار الــنشر للجامعــات، مصر، ط1، 2003، ص13(1).

-السيد عليوة، صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة، الهيئة المصريـة العامـة للكتـاب، القـاهرة، 1997، ص 251.

-أحمد إبراهيم أحمد، إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002، ص35.

-سعد الدين عشماوي، إدارة الأزمة، مجلة الفكر الشرطي، الإمارات، م5، 1996، ص199.

-عاصم محمد الأعرجي مأمون محمد دقامسة، إدارة الأزمات، دراسـة ميدانيـة لمـدى تـوافر عنـاصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الاستشرافية في أمانة عمان الكبرى، معهـد الإدارة العامـة م39، ع4، الرياض، 2000، ص777.

-عبد الرحمان توفيق، إدارة الأزمات: التخطيط لما قـد يحـدث، القـاهرة، مركـز الخـبرات المهنيـة لـلإدارة، 2004، ص18.

-محمـــود جـــاد اللــــه، إدارة الأزمـــات، دار أســـامة للـــنشر والتوزيـــع، عـــمان (الأردن)، ط1، 2008، ص30.

-نعيم إبراهيم الظاهر، المرجع السابق، ص131.

-بدر بن عبد المحسن آل شيخ، مدى جاهزية إدارة الأمن في مواجهة الأزمات والكوارث، رسالة ماجيستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص14.

-أحمد بن سليمان المطلق، إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي (تجربة ، محاضرة مقدمة في الدورة التدريبية مكافحة الإرهاب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، تونس، 2008، ص5.

-هشام الفريزي، إدارة البقاء، دار الماني، العراق، 1998، ص97.

-أحمد محسن الخضيري، إدارة الأزمات، مركز النيل والفرات للنشر، مصر، 1997، ص52.

-محمود جاد الـلـه، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015، ص127.

-عامر عبد الباسط ضرار، إدارة الأزمات رؤية إسلامية، دار الكلمة للنشر والتوزيع المقررة، مصر، ط1، 2000، ص42.

-عبد الـلـه بن عبد العزيز آل الشيخ، إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات، الرياض الاقتصادي، العدد 13757، 2006، الموقع الإلكتروني:

-المعهد التخصصي للدراسات، إستراتيجية صناعة وإدارة الأزمات، ص12.

-علي بن هلهول الرويلي، الأزمات: تعريفها – أبعادها – أسبابها، الحلقة العلمية الخاصة بمنسوبي وزارة الخارجية "إدارة الأزمات"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2001، ص ص32، 33.

-الفـــرزدق، إدارة الأزمـــات والإدارة بالأزمـــة، 2012، يـــوم 2016/07/10، الســـاعى: 08.00، الموقـــع الإلكتروني:

-محسن أحمد الخضيري، إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أسد لحظات الضعف، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط2، 2002، ص ص 20، 21.

-محمد بن علي شيبان العامري، إدارة الأزمات، ص14، يـوم 2016/7/14، عـلى 19.00، الموقـع الإلكـتروني: .http://sst5.com/readArticle

-شهرزاد مسعود لمجد، الإعلام وإدارة الأزمـات "الإعـلام الأمـريكي أنموذجًـا", دار أسـامة للـنشر والتوزيـع، الأردن، ط1، 2013، ص 67.

-علي فلاح الضلاعين، وآخرون، الإعلام وإدارة الأزمات، دار الإعصار العلمـي للـنشر والتوزيـع، عـمان، ط1، 2014، ص102.

-علي فلاح الضلاعين وآخرون، المرجع السابق، ص ص، 100، 102.

-أحمد محسن الخضيري، المرجع السابق، 2003، ص ص 17، 20.

-محسن أحمد الخضيري، المرجع السابق، 2003، ص 19.

-شهرزاد مسعود لمجد، المرجع السابق، ص 67.

-علي الفلاح وآخرون، المرجع السابق، ص ص 109، 107.

-عباس رشدي العماري، إدارة الأزمات في عالم متغير، مركز الأهرام للترجمة والـنشر، مصر، ط1، 1993، ص 49.

-محسن أحمد الخضيري، المرجع السابق، 2002، ص 22، 24.

-عبـد الـرزاق محمـد الـدليمي، الإعـلام وإدارة الأزمـة، دار المسـيرة للـنشر والتوزيـع، عـمان، ط1، 2011، ص119.

-صبحي رشيد اليـازجي، إدارة الأزمـات مـن وحـي القـرآن الكـريم - دراسـة موضـوعية، مجلـة الجامعـة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإسلامية)، المجلد التاسع عشر، العدد الثاني، غزة، 2011، ص338.

-محمود جاد اللـه، المرجع السابق، ص 128.

-أحمد برهوم وائل منصور ، المشكلات البيئية المتضمنة في محتوى كتاب الجغرافيا للصف الثامن الأساسي ومستوى إكتساب الطالب لها، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2012.

-بن رجب هاشم بن صادق عبد الوهاب، جرائم البيئة وسبل المواجهة ، ط1، الرياض، 2006.

-جاد اللـه محمود ، إدارة الأزمات، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010.

-حسنين جود جودة، الجغرافية الطبيعية والكوارث،ط1، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.

-الحمد رشيد ، محمد سعيد صابرين، البيئة ومشكلاتها، الكويت، عالم المعرفة، 1979..

-حوامده مالك حسين التحديات البيئية في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار دجلة، المملكة الأردنية الهاشمية، 2011.

-خلف حسين علي الدليمي، الكوارث الطبيعية والحد من أثارها، ط1، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009.

-عبد المهدي المساعدة ماجد ، إدارةالأزمات" المداخل- المفاهيم، العمليات"،ط1، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2012.

-عبد حمد الدليمي حامد ، إدارة الأزمات في بيئة العولمة حالة دراسية لإعادة إعمار مدينة الفلوجة في جمهورية العراق، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة المشاريع في الأزمات، جامعة كليمنس، 2007—2008.

-علام عبد الرحمان ، مقدمة في نظم الإدارة البيئية، المنظمة العربية الإدارية، 2005

-علي السعيدي حسين ، أساسيات علم البيئة والتلوث، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2006.

-ماجد سلام الهدمي، مبادئ إدارة الأزمات " الإستراتيجية والحلول"، الأردن، دار زهران للنشر، 2007.

-محمد المومني نائل ، إدارة الكوارث والأزمات، ط1، عمان الأردن، مكتبة الجامعة، 2007.

-منير زيد ، إدارة الأزمات، ط1، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006.

-وحيد دوديريرجاء ، البيئة مفهومها العلمي المعاصر وعقمها الفكري التراثي، دمشق، دار الفكر، 2004.

-ب- النصوص القانونية:

-قانون حماية البيئة رقم 42 لسنة 2014 والمعدل بعض أحكامه بالقانون رقم 99 لسنة 2015، الهيئة العامة للبيئة، دولة الكويت.

-ج- المقالات:

-تلوث البيئة مصادره وأنواع( التلوث بالإشعاع، التلوث بالرصاص، الإتصال الهاتفي)، مجلة العلوم والتنمية، مدينة الملك عبد العزيز للعلو والتقنية، العدد الرابع، شوال 1988.

-الحد راوي حامد ، أسباب نشوء الأزمات وإدارتها دراسة استطلاعية لأراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي، مجلة الكوفة، العدد 5 .

-زعباط سامي ، وعبد الحميد مرغيت، أليات حماية البيئة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر، مداخلة مقدمة في إطار فعاليات الملتقى الدولي الأول حول علاقة البيئة بالتنمية: الواقع والتحديات، المنعقد بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحى، يومي 28/ 29 أفريل 2015.

-عبد الناصر موسى ، رحمان أمال، الإدارة البيئية وأليات تفعيلها في المؤسسة الصناعية،مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد الرابع، ديسمبر، 2008.

-ح - المذكرات:

-بن أحمد عبد المنعم، الوسائل القانونية الإدارية لحماية البيئة في الجزائر، رسالةلنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام، كلية الحقوق، جامعة بن يوسف بن خدة، بن عكنون، الجزائر، 2008- 2009.

-البزار حسن (2001م). إدارة الأزمة بين نقطتي الفليان والتحول . المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع . بيروت .

-الشعلان. فهد أحمد (2002م). إدارة الأزمات الأسس -المراحل-الآليات. الوطنية للتوزيع. الرياض.

-علي. ماهر جمال الدين (1994م). التخطيط الأمني لإدارة عمليات مواجهة الكوارث. ورقة مقدمة إلى المؤتمر الشرطي الثاني لتطوير العلوم الأمنية. القيادة العامة لشرطة دبي. دبي.

-الاعرجي. عصام حسين (1999م). إدارة الازمات بين ( الوقائية والعلاجية): دراسة مسحية في المصارف الأردنية. مجلة الإدارة العامة المجلد (39) العدد (1). الرياض .

-الحملاوي. محمد رشاد، شريف. صلاح الدين (1997م). إدارة الأزمات في الصناعة المصرية والمؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث. جامعة عين شمس. القاهرة.

-العـماري. عبـاس رشـيد (1993م). إدارة الأزمـات في عـالم متغـير. مركـز الأهـرام للترجمـة والـنشر . القاهرة.

-حريز. سامي محمد هشام (2007م). المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات الأسس النظرية والتطبيقية . دار البداية ناشرون وموزعون. عمان .

-الخضيري. محسن أحمد. ( إدارة الأزمات. مكتبة مديولي، القاهرة .

-الزهراني. محمد شرف(1414هـ). التفاوض كوسيلة لإنهـاء الأزمـة في الحـدث الإرهـابي. رسـالة ماجسـتير، معهد الدراسات العليا. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.

-عز الدين . أحمد جلال(1410هـ). إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية . الرياض.

-أحمد، حسين عـثمان. (2010). أثـر جـودة المعلومـات في إدارة الأزمـات، دراسـة ميدانيـة لعينة من شركات الاتصالات الأهلية في الصومال. رسالة ماجستير غير منشـورة، جامعـة عـدن، اليمن.

-الاعرجي، عاصم محمد حسين و دقامسة، مأمون أحمد. (2000). إدارة الأزمـات: دراسـة ميدانيـة لمـدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشراقية في أمانة عمان الكبرى. الإدارة العامة، 39 )4(، 773-809.

-البستنجي، جمال عبد المنعم. (2012). دور البنك المركـزي الاردني في الحـد مـن تـداعيات الازمـة الماليـة العالميـة عـلى البنـوك العاملـة في الاردن. رسـالة ماجسـتير غـير منشـورة، جامعـة الشرق الاوسـط، عـمان، الاردن.

-البنك المركزي الأردني، دليل البنوك في الأردن. Available: http://www.cbj.gov.joOnline

-الحيالي، احمد مؤيد عطية و آل مراد، نجلة. (2009، 27 نيسان). مؤشرات نجاح نظام المعلومات الإدارية ودورها في الإبداع والتميز. وقائع المؤتمر العلمي الثالـث، كليـة الاقتصـاد والعلـوم الاداريـة، جامعـة العلـوم التطبيقية الخاصة، عمان، الاردن.

-الحيالي، احمد مؤيد عطية. (2011). جودة نظم المعلومات المصرفية ودورها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في عينة من المصارف العراقية/ نينوى، مجلة تنمية الرافدين،( 10433)، 133-151.

-الخشالي، شاكر جار الله والقطب، محيي الدين. (2007). فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 3 (1)، 24-45.

-رومي، إسماعيل موسى وصلاح، علي محمود. (2012). واقع فعالية نظم المعلومات من وجهة نظر متخذي القرار في جامعة القدس المفتوحة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 2 (27)، 133-158.

-السالمي، علاء عبد الرزاق. (1999). نظم المعلومات والذكاء الاصطناعي (ط1). عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

-الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2003). مفاهيم إدارية حديثة) ط1). عمان: الدار العلمية الدولية.

-عبد الرزاق، معتز سلمان. (2011). أدارة الأزمات ونظم المعلومات مديات التأثير والفاعلية: دراسة تطبيقية في عدد من الشركات السياحية المدرجة في سوق المال العراقي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثامن والعشرون، 143-165.

-عبد الله، غادة، (1995). إدارة الأزمات في القطاع المصرفي الأردني: دراسة تطبيقية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

-العزاوي، نجم. (2009، 3 نوفمبر). اثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة. وقائع المؤتمر العلمي الدولي السابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الزرقاء، الأردن.

-عيسى، غسان فريد و نائب، إبراهيم عبد الواحد. (2002). نحو بناء نظم معلومات معيارية ناجحة. مجلة جامعة العلوم التطبيقية، 4 (1)، 1-17.

-ناعسة، محمد سليم. (2007). اثر مشاركة المحاسبين في تطوير نظم المعلومات المحاسبية على نجاح تلك النظم واثر تطبيقها على الأداء المالي للشركات. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

-البرعي, محمد بن عبد الـلـه و عابدين , عدنان بـن حمـدي . ( 1408هــ ) . الإدارة في الـتراث الإسـلامي (الجزء الأول ) جدة ( المملكة العربية السعودية ) : مكتبة الخدمات الحديثة .

-الضـحيان , عبـد الـرحمن إبـراهيم ( 1407 هــ ) .الإدارة في الإسـلام : الفكـر والتطبيـق (ط 1) . جـدة ( المملكة العربية السعودية ) : دار الشروق .

-أبـو قحـف, عبـد السـلام. إدارة الأزمـات. القـاهرة: مطبعـة الإشـعاع للطباعـة و الـنشر و التوزيـع 1999 ,

-إدارة الأزمات: الفن الصعب عندما يحدث ما لا تتوقعه كيف تواجه المواقف والأحداث التـي لم تخطـط لها؟. 30 مارس 2006. (لم يُـذكر اسم كاتب المقال في الموقع).

-الأعرجي, عاصم حسين. "إدارة الأزمات بين (الوقائية و العلاجية): دراسة مسحية في المصـارف الأردنيـة". الإدارة العامة مجلد 39 العدد الأول ابريل1999.

-الحملاوي، محمد رشاد. إدارة الأزمات. أبوظبي: مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية, 1997

-الوكيل, بسيوني. إدارة الأَزَمات ومواجهة المشكلات. 30 مارس 2006

-جبر, محمد صدام. "إدارة الأزمات: نظرة مقارنة بين النموذج الإسلامي و النموذج الياباني". الإداري السنة 21 عدد 76 مارس 1999

-حواش, جمال. سيناريو الأزمات و الكوارث بين النظرية و التطبيق. القاهرة: المؤسسـة العربيـة للـنشر و الإعلام, 1999.

-دقامسة، مأمون وعاصم حسين الأعرجي. "إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى تـوافر عنـاصر نظـام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمّان الكبرى". الإدارة العامة مجلد 39 العدد الرابع يناير 2000

-شريــف, منــى صــلاح الــدين. إدارة الأزمــات الوســيلة للبقــاء. القــاهرة: البيــان للطباعــة و الــنشر 1998 ,

-صـادق, أمنيـة مصـطفى. إدارة الأزمـات و الكـوارث في المكتبـات. القـاهرة: الـدار المصريـة اللبنانيـة, 2002

-عليوه, السيد. إدارة الأزمات و الكوارث مخاطر العولمة و الإرهاب الدولي. سلسلة دليل صنع القـرار(2). القاهرة: دار الأمين للنشر و التوزيع, 2004

-مواجهة الأزمات والكوارث باستخدام نظم المعلومات.

http://dssworld.jeeran.com/new_page_11.htm (لم يُـذكر اسم كاتب المقال في الموقع)

## المراجع الأجنبية

●Edgar,Morin. Pour unecrisiologie, communication n°25. Paris : seuil, 1976, p149

●Patrick,Lagadec. Stratégies de communication de crise. Paris:futuribles, Juillet, Août, 1986,pp 6-8.

●Christophe,RouxDufourt. Gérer et décideren situation de crise, outils de diagnostique de prévention et de décision. Paris : éditionDunod, p229.

●Michel, Orgrizek, Jean Michel, Guillery. La communication de crise. Paris : presseuniversitaires de France, 1997, pp 04,05.

●Randolph,Barkerand Suzanne, Horsley. Toward a synthesis model for crisis communication in the publique sector: An initial investigation. Journal of Business and technical communication, vol 16, n°04, 2002, pp406-408.

●Thierry Libaert.La communication de crise, p119.

●OlaniranBolanle and David Williams. Expanding the crisis planning function: introducing elements of risk communication to crisis communication practice. Publique relation review, vol24, n°3, 1998, pp387-394.

●Delphine Bondran. Op.Cit, p35.

●Thierry Libaert. la communication de crise. Paris: Dunod, les topos, 2001, p120.

●Michelle Gaby. la nouvelle communication de crise: concepts et outils. Paris: éditionsstratégies, 2001, p235.

●Karl Weick. The vulnerable system: an analysis of the Tenerife air disaster. Journal of management, vol16, n°3, 1990, p373.

●Karl Weick.Ibid, pp578-579.

●Brasseur, Marion. Repenser la communication interne en s tuation de risque: prévenir la criseen se basant sur la perception du risque des individus, actes de colloque, regards croisés sciences de gestion et sciences de l'information et de la communication. Nice: 2001, pp37-44.

●Alex, Mucchielli.Les sciences de l'information et de la commnication. Paris: édhachettesupérieur, 1998, p141.

●Lynn, Frewer. The public and effective risk communication. Toxicology letters, n°149, 2004, pp391-395.

●Marion Brasseur.0p.Cit, p38.

●Marion Brasseur et Forgues B. communiqueren temps de crise, revue française de gestion, n°186, 2002, pp61-70.

●Marion Brasseur. Op.Cit, p40.

●Carlé Benny and al. An inquiry of the opinion of the French and Belgian populations as regards risk. Journal of hazardous m terials, 2004, p09.

●Lynn Frewer. Op.Cit, p397.

●Keith, Sheldon. Credibility is risky business: an interview with Vincent, Covello.Communication world, n°13, vol 4, April1996, and p14.

●Michel Bessière. 0p.Cit,p38.

●Helene, Dennis. Managing disasters involving hazardous substances in Canada: technical and sociopolitical issues. Journal of hazardous materials, n°88, pp195-211, 2001.

●Delphine Bondran.Op.Cit, p40.

●OlaniranBolanle and David Williams. Op.Cit, p p396-400.

●Michel Orgizek et Jean Michel Guillery. Op.Cit, p129.

●Thierry Libaert. La communication de crise, p123.

●Emmanuelle, Tran Thanh Tam. L'entreprise anti-crises. Paris : Ed.d'Organisation, 1996, pp57- 64.

●Michel Bessière, Analyse des liens sociaux et de la culture du risque après une catastrophe: le casd'AZF Grande Paroisse To louse, Cahier du Lirhe, n°12, Séptembre2003, p41

●Luc, Marcenac et Alain, Million. Communication des entrprises. Paris: Hachette éducation, 1996, p124.

●Sellnow, Timothy and Seeger, Matthew. Exploring the Boudaries of crisis communication: the case of the 1997 Red River Vallery Flood. Communication studies, vol52, n°2, 2001, pp56-64.

●Alex, Mucchielli. Op.Cit, 1998, p143.

●Karl Weik. Op.Cit, pp 580-583.

●Paul Shrivastava.Understandingindustriel crisis. Journal of management studies. Vol 04, n° 25, 1998., pp292-293.

●Karl Weick. Op.Cit, p588-590.

●Didier, Heiderich. Rumeurs sur Internet. Paris : éd Pearson éducation, village mondial, 2004.

●Randolph, Barker and Suzanne, Horsley. 0p. Cit, p15.

●42-Thierry Libaert. Op.Cit, p130.

●Karl Weick, Op.Cit, pp591-593.

●Rapport sociétal et environnemental de total: www.total.com/csr2003/fr/p4/p4_8_1.htm

●Michel Bessière.Op.Cit, p48.

●Revue de presse France Sud-Ouest:
www.francesudouest.com/magazine/revuepresse/07915092003.htmb

●Rapport sociétal et environnemental de total. op.cit, pp5-6.

●Delphine Bondran.Op.Cit, p49.

●Alikhani, Hosein, Ahmadi, Noushin and Mehravar, Mahdi. (2013). Accounting information system versus management information system. European Online Journal of Natural and Social Sciences, 2 (3), 359-366. Online Available: http://www.european-science.com.

●Bradley, Randy V., Pridmore, Jeannie L. and Byrd, Terry Anthony. (2006). Information systems success in the context of different corporate cultural types: An empirical investigation. Journal of Management Information Systems, 23(2), 267–294.

●Chevers, Delroy A., Duggan, Evan W. and Moore, Stanford E. (2012). Factors that influence the quality and success of information

systems in firms within the English-speaking Caribbean. Academy of Business Research Journal, Vol. 4, 107-117.

●Chong, J. K. S. (2004). Six steps to better crisis management. Journal of Business Strategy, 25 (2), 43-46.

●Coombs, W. T. (2011). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. Corporate Reputation Review, 10 (3), 163-176.

●Coombs, W. T. (2012). Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding (3rd ed.). CA: Sage Publications, Inc.

●DeLone, W. H. and McLean, E. R. (1992). Information systems success: The quest for the dependent variable. Information Systems Research, 3 (1), 60-95.

●DeLone, W. H. and McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: A ten-year update. Journal of Management Information Systems, 19 (4), 9–30.

●DeLone, W. H. and McLean, E. R. (2004). Measuring e-commerce success: Applying the DeLone & McLean information systems success model. International Journal of Electronic Commerce, 9 (1), 31-47.

●Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. Tourism Management, 22(2), 135-147.

●Fink, S. (1986). Crisis management. New York: American Management Association.

●Fontaine, R. (2012). Chronic crisis management: The perception of Malay managers in Malaysian business organizations. International Journal of Economics, Management and Accounting, 20 (1), 1-17.

●Goel, Suresh. (2009). Crisis management: master the skills to prevent disasters. New Delhi: Global India Publications.

●International Monetary Fund. (2010). The IMF-FSB early warning exercise: Design and methodological toolkit. Online Available: www.imf.org/external/np/pp/eng/2010/090110.pdf.

●Kaur, Bikram Pal and Aggrawal, Himanshu. (2013). Exploration of success factors of information system. International Journal of Computer Science, 10 (1), 226-235.

●Khayun, Vachiraporn, Ractham, Peter and Firpo, Daniel. (2012). Assessing e-excise success with DeLone and McLean's model. Journal of Computer Information Systems, 52 (3), 31–40.

●McCarthy, Victoria and Hulsart, Robyn. (2012). A Crisis management plan forethical misconduct and financial fraud. The Exchange, 1 (1), 78-90.

●Mitroff, I. I. and Anagnos, G. (2001). Managing crisis before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management. New York: Amacom, USA.

●Ogunleye, James. (2014). Contrasting cases of corporate crisis management systems: A research report. International Journal of Knowledge, Innovation and Entrepreneurship, 2 (1), 109-116.

●Pearson, C. and Mitroff, I. (1993). From crisis prone to prepared: A framework for crisis management. Academy of Management Executive, 17 (1), 48-59.

●Petter, Stacie, DeLone, William and McLean, Ephraim R. (2008). Measuring information systems success: Models, dimensions, measures, and interrelationships. European Journal of Information Systems, 17 (3), 236–263.

●Petter, Stacie, DeLone, William and McLean, Ephraim R. (2013). Information systems success: The quest for the independent variables. Journal of Management Information Systems, 29 (4), 7–62.

●Phelps, Norman L. (1986). Setting up a crisis recovery plan. Journal of Business Strategy, 6 (4), 5-10.

●Priporas, C. and Vangelinos, G. (2008). Crisis management in pharmaceuticals: Evidence from Greece. International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing, 2 (2), 88-102.

●Romney, Marshall and Steinbart, Paul John . (2009). Accounting information systems (11th ed.). New Jersey: Person Prentice Hall.

●Sakaki, Alexandra. (2014). Introduction to special issue: Japan's crisis management amid growing complexity: In search of new approaches. Japanese Journal of Political Science, 14 (2), 155–176.

●Saleh, Fadli Moh. (2013). Critical success factors and data quality in accounting information systems in Indonesian cooperative

enterprises: An empirical examination. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 5 (3), 321-338.

●Scorte, Carmen Mihaela, Cozma, Adina and Rus, Luminita. (2009). The importance of accounting information in crisis times. Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, 11(1), 194-200. Online Available:
http://jml2012.indexcopernicus.com/issue.php?id=462&id_issue=846268.

●Scott, George M. (1986). Principles of management information systems. New York: McGraw-Hill Book Co.

●Seddon, Peter B. (1997). A respecifcation and extension of the DeLone and McLean model of IS success. Information Systems Research, 8 (3), 240-253.

●Sekaran, Uma. (2003). Research methods for business: A skill building approach (4th ed.). New York: John Wiley & Sons Inc.

●Sepahvand, R. and Arefnezhad, M. (2013). Prioritization of factors affecting the success of information systems with AHP (a case study of industries and mines organization of Isfahan province). International Journal of Applied Operational Research, 3 (3), 67-77.

●Yamamoto, Gonca Telli and Şekeroğlu, Özgür. (2011). Crisis management in the Turkish leather industry. African Journal of Business Management, 5 (8), 3212-3219.

●Zeitun, Rami and Benjelloun, Hicham. (2013). The efficiency of banks and the financial crisis in a developing economy: The case of Jordan. Journal of Finance, Accounting and Management, 4 (1), 1-20.

# الفهرس


مؤسسة طيبة
للنشر والتوزيع
7علام حسين - ميدان الظاهر - القاهرة
ت:27876470-27867198 ف:27876471(00202)
محمول:01091848808-01112155522
Email : tiba_online@hotmail.com
tiba_online@yahoo.com


9789774315060